

**PLANEACION ESTRATEGICA EN EL SECTOR INDUSTRIAL, DE
MANUFACTURA Y COMERCIALIZACION DE BOLSAS PLASTICAS EN
PALMIRA**

DESLY DARLENY MONSALVE DIAZ

COD: 0357891

PALMIRA

UNIVESIDAD DEL VALLE SEDE PALMIRA

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

CONTADURIA PÚBLICA

2.009

**PLANEACION ESTRATEGICA EN EL SECTOR INDUSTRIAL, DE
MANUFACTURA Y COMERCIALIZACION DE BOLSAS PLASTICAS EN
PALMIRA**

DESLY DARLENY MONSALVE DIAZ

COD: 0357891

**Trabajo de grado presentado como requisito parcial para optar para el titulo
de Contador Público.**

DIRECTOR DE EL TRABAJO DE GRADO:

LINER CANO JARAMILLO

PALMIRA

UNIVESIDAD DEL VALLE SEDE PALMIRA

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

CONTADURIA PÚBLICA

2.009

DEDICATORIA

Le dedico este trabajo de grado, ante todo, a Dios, que me ha acompañado a lo largo de mi vida, quien me guía y me protege de todas las cosas malas, por darme salud, fuerza y serenidad.

A mi papa Jair Monsalve, por ser un padre ejemplar y ayudarme a salir adelante para ver hecho realidad mis sueños, sin ti papá no estuviera en esta etapa de mi vida, te mereces la misma alegría que siento por este momento tan grato, este trabajo es para ti por tu sacrificio a verme realizada en la vida.

A mi mama Marleny Díaz, por ser muy paciente conmigo, educarme y darme tu voz en aquellos momentos que me sentía decaída por que las cosas no salían como quería, te mereces también este fruto de esfuerzo y sacrificio. Te mereces esto y mucho más.

A mi esposo Christian Alexander González, por su amor incondicional su apoyo en el transcurso de este camino tan duro, sin ti no hubiera tenido las fuerzas de seguir luchando para obtener este logro.

A mi hija Nicolle Ailyn González, tu eres el mayor regalo por ti es que estoy luchando tu eres mi motorcito tu me das las ganas de vivir y este triunfo es para ti.

A mi Director Liner Cano por ser la luz guía de este camino tan difícil, gracias por tu tiempo, por tu dedicación y ayuda tú fuiste los peldaños para yo llegar hasta este punto.

A mi hermano Jair Leonardo Monsalve, por soportarme y darme su mano en los momentos que necesitaba de ayuda y motivación, para ti hermano que también fuiste parte de este gran esfuerzo.

AGRADECIMIENTOS

A Dios Todopoderoso: Por acompañarme siempre en todo momento de dificultad, permitirme terminar satisfactoriamente mis estudios y por cuidar mi hogar en las horas de ausencia. Gracias por todo, mí querido Dios.

A mi Madre, a mi Padre, hermano y familia en general: Por recibir su apoyo moral y, de una manera muy especial, a mi padre por ser mi apoyo moral y económico y por ser mi guía en este camino tan duro y a mi hermosa madre por se mi amiga, mi confidente, mi maestra en la vida, y ser el apoyo incondicional en el desarrollo de mi carrera

A ti, Nicolle Ailyn: Por ser el principal motivo que me impulsó a tomar este reto. Y especialmente por todo el tiempo que tomé de “tu tiempo”, para poder asistir a clases, realizar trabajos y estudiar. Por ser el motorcito que me pone en marcha por ser mi felicidad y mi orgullo por ti es que he llegado lejos por que tú te lo mereces todo. Por todo eso, Gracias, mi querida hija.

Al Profesor y Asesor Liner Cano:

Por todos los valiosos conocimientos y experiencias transmitidos,” y por haber sido mi amigo, guía y asesor de tesis. Por todo el tiempo que me has dedicado para que esto culminara satisfactoriamente a ti Mil gracias.

0. INTRODUCCION

Para las empresas estudiadas se presenta el desafío de conocer ¿cómo van a afrontar la competencia derivada de la globalización de la economía? Una técnica fundamental para poder responder exitosamente a esa pregunta es la planeación estratégica. La planeación estratégica está entrelazada de modo inseparable con el proceso completo de la dirección; por tanto, todo directivo debe comprender su naturaleza y realización. Cualquiera de estas compañías no cuenta con algún tipo de sistema de planeación estratégica, estas se exponen a un desastre inevitable.

Algunos directores de las empresas tienen conceptos muy distorsionados de ésta y rechazan la idea de intentar aplicarla; otros están tan confundidos acerca de este tema que lo consideran sin ningún beneficio, y algunos más ignoran las potencialidades del proceso tanto para ellos como para sus empresas. Existen quienes tienen cierto conocimiento, aunque no lo suficiente para convencerse que debería utilizarla.

El administrador moderno debe, básicamente administrar las oportunidades coyunturales para que las variaciones en el mercado, la falta de conocimientos y los adelantos tecnológicos no se conviertan en amenazas para su organización y por ende la puedan desaparecer. La supervivencia de una organización dependerá de la capacidad que tenga para convertir sus recursos y procesos en fortalezas y no en debilidades y vulnerabilidades. "*¡No le tema a la competencia, témale a su incompetencia!*" (Sallenave, 1994).

La realización de trabajo de grado sirvió para poner en práctica los conocimientos adquiridos durante el transcurso de la carrera, también es un documento base para la formulación de un plan estratégico de mejoramiento para todas las áreas afectas en las organizaciones y para investigaciones posteriores.

Este trabajo de grado pretende proporcionarles un entendimiento razonable claro, concreto, pragmático y completo de la planeación estratégica en sí, de cómo organizar su realización y de cómo implantarla. También darles la oportunidad de guiarse por medio del modelo propuesto en este trabajo para que sus fortalezas se incrementen y no sean vulnerables a cualquier cambio brusco que puedan tener.

TABLA DE CONTENIDO

Pág.

Dedicatoria.....	3
Agradecimientos.....	4
0. Introducción.....	5
1. Antecedentes.....	13
2. Justificación.....	15
2.1 Justificación Personal.....	15
2.2 Justificación Social.....	16
2.3 Justificación metodológica.....	17
3. Enunciado de l problema.....	18
3.1 Formulación del Problema.....	20
3.1.1 Sistematización.....	20
4. Objetivos.....	21
4.1 Objetivos Generales.....	21
4.2 Objetivos específicos.....	21
5. Marco teórico	22
5.1 Marco Contextual.....	22
5.2 Marco Conceptual.....	23
5.3 Marco Teórico	25
6. Aspectos Metodológicos.....	56
6.1 Tipo Estudio.....	56
6.1.1 Descriptivo.....	56
6.2 Tratamiento de la investigación.....	56
6.2.1 Población.....	56
6.2.2 Muestra.....	56

6.3 Técnicas de Investigación.....	58
6.3.1 Fuentes Primarias.....	58
6.3.2 Fuentes Secundarias.....	58
6.4 Métodos de Investigación.....	59
7 Trabajo de Campo.....	60
7.1 Análisis de la información obtenida.....	61
7.2 Conclusiones del Trabajo de campo.....	97
8. Análisis competitivo del sector industrial de bolsas plásticas.....	99
9. Propuesta de un modelo de planeación estratégicas a las empresas Objeto estudio.....	107
10. Conclusiones.....	117
11 Recomendaciones.....	119
12. Bibliografía.....	120
13. Anexos.....	123

Lista de Figuras

Figura 1. Modelo de las cinco fuerzas competitivas.....	19
Figura 2. Estructura Genérica de los Planes Estratégicos.....	45
Figura 3. Esquema de decisiones en la formulación de estrategias.....	46

Lista de tablas

Tabla 1. Tipos de Estrategia.....	49
Tabla 2.Elementos que debe contener la Visión.....	51
Tabla 3. Elementos que deben contener la Misión.....	51
Tabla 4. Como definir los objetivos.....	53
Tabla 5. Empresas objeto de estudio.....	57
Tabla 6.Compañías con Misión definida.....	61
Tabla 7. Misión de las compañías.....	62
Tabla 8. Comprende la misión de la Cía.....	63
Tabla 9. Coherencia entre los Objetivos de la organización y la misión.....	65
Tabla 10. Tiene definida la visión la vía.....	67
Tabla 11. Visión de las compañías.....	68
Tabla 12. Es comprendida con claridad la visión.....	69
Tabla 13. La visión de la compañía inspira el compromiso del personal con los objetivo.....	71
Tabla 14. Se ha definido un propósito estratégico de la vía.....	73
Tabla 15. Proposito estrategicos de las empresas objeto de estudio.....	74
Tabla 16. La vía. se ha encargado de definir unas políticas gerenciales.....	75
Tabla 17. Política gerencial de las empresas.....	76
Tabla 18.Documento en que se encuentra las políticas de la empresas.....	77
Tabla 19. Valores en lo que creen las personas de la compañía.	79
Tabla 20. Ítems que permite identificar al líder.....	81
Tabla 21. Tiene definido un plan estratégico la compañía.....	83
Tabla 22. Ha definido la vía. con claridad la rentabilidad deseada alcanzar en los próximos 2 años.....	85
Tabla 23. La vía ha considerado incrementar su porcentaje de participacion en el mercado en el presente año.....	87

Tabla 24. Incremento en el mercado de las empresas objeto de estudio en el presente año.....	88
Tabla 25. La cia ha determinado un plan de inversiones para los proximos dos años.....	89
Tabla 26. La cia. cuenta con un portafolio estructurado de productos nuevos para los próximos 2 años.....	91
Tabla 27. La compañía tiene definido indicadores de gestión que le permitan evaluar el desempeño de los procesos.....	93
Tabla 28. Los diagnósticos de gestión implementados facilitan el diagnostico permanente de errores o mal funcionamiento de los proceso.....	95
Tabla29. Oportunidades y Amenazas.....	104
Tabla 30. Debilidades y Fortalezas.....	106
Tabla 31. Propuesta de la Misión, Visión y valores corporativos.....	108-111
Tabla 32. Objetivos financieros y comerciales industria de bolsas plásticas.....	112
Tabla 33. Indicadores de gestión para los objetivos propuestos.....	114-115

Lista de Gráficos.

Grafico 1. Compañías con Misión definida.....	61
Grafico 2. Comprende la misión de la Cía.....	63
Grafico 3. Coherencia entre los Objetivos de la organización y la misión.....	65
Grafico 4. Tiene definida la visión la cía.....	67
Grafico 5. Es comprendida con claridad la visión.....	69
Grafico 6. La visión de la compañía inspira el compromiso del personal con los objetivo.....	71
Grafico 7. Se ha definido un propósito estratégico de la cía.....	73
Grafico 8. La cía. se ha encargado de definir unas políticas gerenciales.....	75
Grafico 9. Documento en que se encuentra las políticas de la empresas.....	77
Grafico 10. Valores en lo que creen las personas de la compañía.	79
Grafico 11. Ítems que permite identificar al líder.....	81
Grafico 12. Tiene definido un plan estratégico la compañía.....	83
Grafico 13. Ha definido la cía. con claridad la rentabilidad deseada alcanzar en los próximos 2 años.....	85
Grafico 14. La cia ha considerado icrementar su porcentaje de participacion en el mercado en el presente año.....	87
Grafico 15. La cia ha determinado un plan de inversiones para los proximos dos años.....	89
Grafico 16. La compañía cuenta con un portafolio estructurado de productos nuevos para los próximos 2 años.....	91
Grafico 17. La compañía tiene definido indicadores de gestión que le permitan evaluar el desempeño de los procesos.....	93
Grafico 18. Los indicadores de gestión implementados facilitan el diagnostico permanente de errores o mal funcionamiento de los procesos.....	95
Grafico 19. Sectores de Palmira.....	100

ANTECEDENTES

- ANTECEDENTES DE LA PLANEACION ESTRATEGICA

Raíces etimológica:

ESTRATEGIA:

Griego *strategos*: "Un general" = > "ejercito", acaudillar.

Verbo griego *strategos*: "planificar la destrucción de los enemigos en razón eficaz de los recursos". Sócrates en la Grecia antigua comparó las actividades de un empresario con las de un general al señalar que en toda tarea quienes la ejecutan debidamente tienen que hacer planes y mover recursos para alcanzar los objetivos.

Sun Tzu, el más antiguo de los estrategas modernos (siglo IV A.C) y que durante 25 siglos ha influido el pensamiento militar del mundo no conoció el término planeación estratégica, él hablaba de la estrategia ofensiva. En el Capítulo VIII (**Las Nueve Variables**), versículo 9, de su libro **El Arte de la Guerra**, dice: "El general (*strategos*) debe estar seguro de poder explotar la situación en su provecho, según lo exijan las circunstancias. No está vinculado a procedimientos determinados."

Baidaba, en su texto árabe-hindú **Calila y Dimna** (versión Antonio Chalita Sfair, 1995) escribía sobre las tres cosas en que debía concentrarse la atención del gobernante: 1)"...analizar cuidadosamente los hechos pasados y las razones de su fracaso, hacer un balance de los beneficios y perjuicios que le han traído.."¹; 2)"Otra reside en el estudio cuidadoso de la situación en su hora presente y de sus aspectos buenos y malos, explotar las buenas oportunidades en tanto pueda,

¹ BAIDABA. Calila y Dimna, Versión directa del Árabe de Antonio Chalita Sfair. Editorial Panamericana. Santafé de Bogotá. DC. 1995. Pág. 64.

y evitar todo lo que pueda causar pérdidas y fracasos”² y 3)“..la tercera de estas cosas reside en el estudio del futuro y de los éxitos o fracasos que a su juicio le reserva, preparase bien para aprovechar las buenas oportunidades y estar atento contra todo lo que teme”³.

Más tarde, Nicolás Maquiavelo en su libro **El Príncipe** también explica la necesidad de la planeación para la realización de un buen gobierno. Aunque hay diversos ejemplos a través de la historia, los precedentes son una muestra representativa acerca de cómo se desarrollaba el pensamiento estratégico.

En la época moderna, al finalizar la segunda guerra mundial, las empresas comenzaron a darse cuenta de algunos aspectos que no eran controlables: la incertidumbre, el riesgo, la inestabilidad y un ambiente cambiante. Surgió, entonces, la necesidad de tener control relativo sobre los cambios rápidos. Como respuesta a tales circunstancias los gerentes comienzan a utilizar la planificación (planeación) estratégica.

² Ibíd.

³ Ibíd.

2. JUSTIFICACIÓN

2.1 JUSTIFICACION PERSONAL

El futuro graduando de la facultad de las Ciencias Administrativas esta en capacidad de integrar su conocimiento potencializándolo a la hora de abordar su área de investigación, conociendo los elementos del objeto de estudio; para desarrollar, fundamentar, proponer sus conclusiones y recomendaciones.

La realización de este estudio contribuye a enriquecer el conocimiento adquirido por el estudiante al validarlo con la práctica. Ya que no solo se debe seguir un referente o marco teórico al abordar una situación sino hay que combinarlo con otros, como de agregar la creatividad del futuro profesional para adaptarlo al problema a solucionar siendo consecuente con la respuesta adecuada. Igualmente permite profundizar en aspectos teóricos como es lo que referente a la planeación estratégica, familiarizarse con el uso de las herramientas administrativas para realizar diagnósticos objetivos de las organizaciones, facilitando la toma de decisiones. Esto da paso a un conocimiento y pensamiento critico que es lo principal que debe desarrollarse en un estudiante, esta investigación brinda al autor un amplio marco conceptual de la planeación estratégica lo que permite definir el perfil integral como futuro Contador Público.

2.2 JUSTIFICACION SOCIAL

Lograr que estas empresas sean perdurables es una de las preocupaciones de los directivos, gerentes de esta. Para lograrlo algunos recurren al camino de la productividad, buscando maximizar el uso de los recursos de la empresa para generar mejores resultados financieros, esta práctica podría funcionar en el corto plazo pero sacrificando algunas actividades que la empresa realice. Otro camino es el de la planeación estratégica, el cual puede garantizar al directivo alcanzar ventajas competitivas sostenibles en el largo plazo y por lo tanto incrementar los resultados económicos y no económicos. La estrategia se constituye de tal forma en un tema de vital importancia para la supervivencia de una organización indiferente de si compite a nivel internacional o se enfoca en el mercado local.

Dentro de las actividades de dirección, planeación estratégica es fundamental y esta orientada a la generación de modelos y escenarios para empresas con la intención de lograr una posición única y difícilmente imitable.

De esta forma las empresas analizadas son socialmente responsables por que las actividades que realiza se orientan a la satisfacción de las necesidades y expectativas de sus miembros, de la sociedad y de quienes se benefician de su actividad comercial, así como también, al cuidado y preservación del entorno. Dado que cada posible cliente obtiene lo requerido según sus necesidades y estas empresas contribuyen al ambiente con sus bolsas hechas de material biodegradable.

2.3 JUSTIFICACIÓN METODOLÓGICA

Al identificar que las decisiones y estrategias de las empresas objeto de estudio, por consiguiente no se pueden tomar aisladamente, deben formar parte del gran sistema de funciones independientes que enmarcan toda una acción empresarial. En la actualidad, la existencia y permanencia de las organizaciones empresariales se torna cada vez más compleja, dados los continuos e impredecibles cambios económicos, es así como la empresa que quiera tener éxito, debe indispensablemente tener una metodología apoyada en la planeación estratégica y la toma de decisiones , lo cual implica el análisis tanto interno como externo de la empresa, la definición y desarrollo de estrategias, y la concreción de planes de acción que le garanticen una ubicación competitiva.

3. ENUNCIADO DEL PROBLEMA

La formulación de una estrategia competitiva consiste esencialmente en relacionar una empresa con su ambiente. Sabiendo que todas las empresas funcionan en un macroambiente, el cual esta formado en una gran medida por la economía en su conjunto, los aspectos demográficos de la población, los valores sociales, el estilo de vida, la legislación y regulación gubernamental, los factores tecnológicos, así como por el entorno inmediato competitivo y la industria. Aunque el ambiente relevante es muy amplio abarca fuerza sociales y económicas, su aspecto fundamental es la industria o industrias donde ellas compiten.

La estructura de la industria contribuye decisivamente a determinar las reglas competitivas del juego y también las estrategias a que puede tener acceso las empresas. Las fuerzas externas de la industria son importantes sobre todo en un sentido relativo: dado que suelen afectar a todas las compañías del sector industrial, las distintas capacidades de ellas son las que decidirán el éxito o fracaso.

La intensidad de la competencia en la industria no se debe ni a la coincidencia ni a la mala suerte. Por el contrario, se debe a la estructura económica subyacente y va más allá del comportamiento de los competidores actuales. La intensidad en una industria depende de las cinco fuerzas competitivas (ver imagen). Su fuerza combinada determina el potencial de utilidades en un sector; el potencial se mide por el rendimiento a largo plazo sobre el capital invertido. No todas las industrias ofrecen el mismo potencial. Difieren fundamentalmente en su potencial básico, lo mismo que la fortaleza colectiva de las fuerzas.⁴

⁴ PORTER Michael E, Estrategia Competitiva, Ed compañía editorial continental, 1982.

La meta de la estrategia competitiva de las empresas consiste en encontrar una posición en el sector industrial donde pueda defenderse mejor en contra de esas fuerzas o influir en ellas para sacarle provecho.

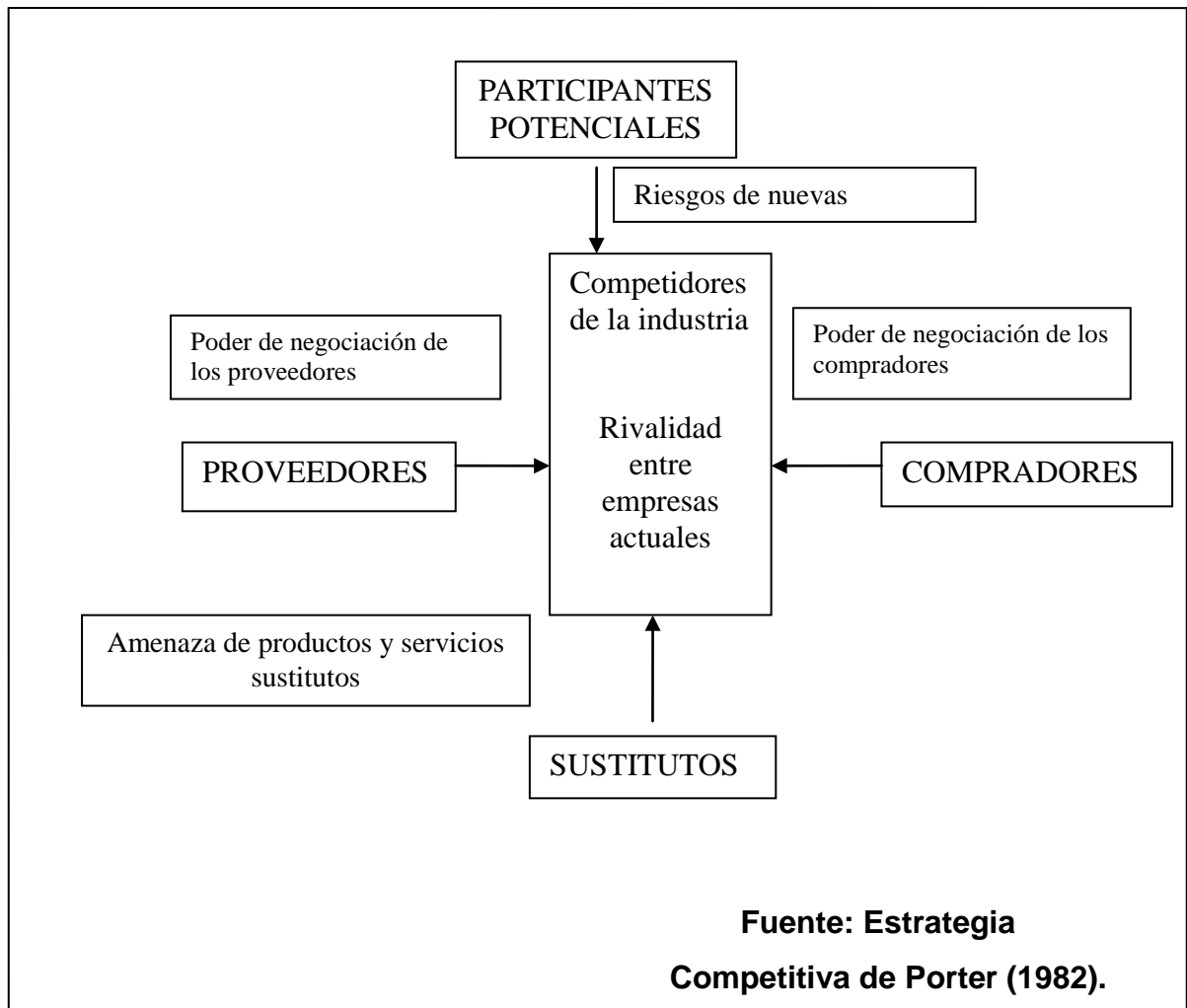


Figura 1: Modelo de las cinco fuerzas de la competencia.

3.1 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿Qué modelo de planeación estratégica se podrá proponer para el sector industrial, de manufactura y comercialización de bolsas plásticas en Palmira, Departamento del Valle del Cauca?

3.1.1 SISTEMATIZACION

- ¿Las empresas objeto de estudio efectúan o llevan a cabo un plan estratégico?
- ¿Cuáles son los Objetivos y Estrategias planteados por las empresas objeto de estudio.
- ¿Diseñar un modelo de planeación estratégica para atender las necesidades de las empresas objeto de estudio?

4. OBJETIVOS

4.1 OBJETIVO GENERAL

- Diseñar un modelo de planeación estratégica en el sector industrial de manufactura y comercialización de bolsas plásticas en Palmira

4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Examinar a las empresas objeto de estudio si poseen un Plan Estratégico
- Identificar los Objetivos y Estrategias planteadas por las empresas objeto de estudio.
- Proponer un modelo de Planeación Estratégica para atender las necesidades de las empresas objeto de estudio

5. MARCO TEORICO

5.1 MARCO CONTEXTUAL

Las empresas Objeto de estudio, se encuentran ubicadas en la ciudad de Palmira, Departamento del Valle del Cauca, perteneciente al sector industrial, líderes en la manufactura y comercialización de bolsas plásticas.

Las empresas están ubicadas en Palmira (Colombia), **Palmira** es uno de los 42 municipios que conforman el departamento del Valle del Cauca; localizada en la región sur del departamento. Ubicada en la ribera oriental del río Cauca, segunda ciudad en importancia del departamento, es centro de grandes ingenios azucareros, este municipio esta a 22 km de Santiago de Cali, la capital. Se le llama Capital Agrícola de Colombia de acuerdo a ley de la República. Sus límites son: Al norte con el municipio de El Cerrito. Al oriente con la cordillera central Páramo de las Hermosas y el Departamento del Tolima. Al sur con los municipios de Pradera y Candelaria. Al occidente con los municipios de Cali, Yumbo y Vijes .

Al desarrollar el trabajo de grado nos encontramos que el actual alcalde de Palmira Raúl Alfredo Arboleda Márquez, esta ciudad o municipio cuenta con 339.990 hab (DANE), una densidad de 224 hab/ km².

5.2 MARCO CONCEPTUAL

En la literatura internacional, para referirse a la estrategia, erróneamente se emplean los términos Planeación estratégica, dirección estratégica, Gestión estratégica, Administración Estratégica, Formulación estratégica y su equivalente en ingles, Strategic Management. Debemos de tener en cuenta que mediante un estudio y unos modelos, el término correcto o adecuado es Formulación o Planeación estratégica pues solo la ejecución y el control integran la estrategia desde la formulación.

La planeación estratégica tiene como función: orientar la empresa hacia oportunidades económicas atractivas para ella (y para la sociedad), es decir, adaptadas a sus recursos y su saber hacer, y que ofrezcan un potencial atrayente de crecimiento y rentabilidad... (Para lo cual deberá) precisar la misión de la empresa, definir sus objetivos, elaborar sus estrategias de desarrollo y velar por mantener una estructura racional en su cartera de productos/mercados. **Dirección estratégica** como: *el proceso interactivo y holístico de formulación, implantación, ejecución y control de un conjunto de maniobras, que garantiza una interacción proactiva de la organización con su entorno, para coadyuvar a la eficiencia y eficacia en el cumplimiento de su objeto social.*⁵

TIPOS DE RAMOS DE LAS EMPRESAS, Una organización puede contar de un ramo único (incluso predominante) en un mercado o estar diversificada en negocios relacionados o no. Una compañía que produce diversos bienes o presta determinados servicios a mercados que no guardan relación suele contar con un

⁵ EAN (Escuela de Administración de Negocios) Revista N° 52 Septiembre-Diciembre de 2004 “Componentes Organizacionales y Empresa”. Este artículo fue entregado el 30 de noviembre de 2004 y su publicación aprobada por el Comité Editorial el 01 de diciembre de 2004 pág. 28-57

proceso de planeación complejo. En cambio, una compañía dedicada a una línea de productos o servicios necesita un proceso de planeación menos elaborado.⁶

Una **empresa de ramo único** proporciona una cantidad limitada de bienes o servicios a cierto segmento de mercado. Una **empresa de ramo predominante** atiende diversos segmentos de determinado mercado. El término mercado alude en conjunto a los diversos usuarios de una línea de productos en particular. Una **empresa de ramos afines** ofrece una gran variedad de bienes, servicios similares o ambos. Sus divisiones operan por lo general en el mismo mercado o en mercados similares, se sirve de tecnologías parecidas, comparte canales de distribución similares y/o se beneficia de activos estratégicos comunes. Una **empresa de ramos diferentes** ofrece diversos productos (bienes, servicios o ambos) a muchos mercados. Estas compañías, conocidas a menudo como conglomerados, suelen constar de distintas organizaciones que guardan poca o ninguna relación en términos de bienes, servicios o clientes atendidos.

Clusters en el mundo industrial es una concentración de empresas relacionadas entre sí, en una zona geográfica relativamente definida, de modo de conformar en sí misma un polo productivo especializado con ventajas competitivas. Traducción del artículo en Inglés: Este término clúster industrial, también conocido como clúster de negocios, clúster competitivo, o clúster porteriano, fue introducido y popularizado por Michael Porter en su libro “The Competitive Advantage of Nations” (1990). La importancia de la geografía económica también fue resaltada por Paul Krugman en “Geografía y Comercio” (1991). El desarrollo de clústers se ve en este trabajo dado que se enfoca en el sector industrial para que su estructura organizacional y económica mejore notablemente.

⁶HELLRIEGEL Don, SLOCUM Jhon ADMINISTRACION UN ENFOQUE BASADO EN COMPETENCIAS Pág. 198-200

5.3 MARCO TEORICO

EL PROCESO DE LA ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA

... "Todos los hombres pueden ver la táctica con la que yo realizo mis conquistas, pero son pocos los que son capaces de ver la estrategia que posibilita la victoria"

Tsun Tzu

El empleo de la estrategia data de la antigüedad; nace en el campo militar y Von Newman en 1944 con la "Teoría de los Juegos" la introduce en el mundo académico. Surge en la teoría de la dirección desde 1962 y en la pedagogía en 1987, convirtiéndose en la herramienta de dirección mas empleada del mundo. Para hablar del concepto "estrategia" y su evolución se toma como referencia primaria el año 300 antes de nuestra era, con Tzun Tzu, autor de El Arte de la Guerra, quien basándose en experiencias de las antiguas campañas establece recomendaciones sobre como hacer la guerra, organizar los ejércitos y el empleo de las armas y explicar la influencia de la geografía y la política en la guerra, organizar los ejércitos y el empleo de las armas y explicar la influencia de la geografía y la política en la guerra.

El termino estrategia es de origen griego. *Estrategeia*, estrategos o el arte del general en la guerra, procede de la fusión de dos palabras: Stratos (ejercito) y agein (conducir, guiar).⁷

⁷ EAN (Escuela de Administración de Negocios) Revista N° 52 Septiembre-Diciembre de 2004 "Componentes Organizacionales y Empresa". Este articulo fue entregado el 30 de noviembre de 2004 y su publicación aprobada por el Comité Editorial el 01 de diciembre de 2004 pág. 28-57.

En el diccionario Larousse se define estrategia como el arte de dirigir operaciones militares, habilidad para dirigir. En el campo militar, se refiere a la manera de derrotar a uno o varios enemigos en el campo de batalla. Es sinónimo de rivalidad, competencia.

En el mundo helénico, Jenofontes y Tucídides establecen la estrategia como ciencia militar; en Roma Polibio, Plutarco y Tito Livio relataron sus experiencias estratégicas. Se considera a Julio Cesar como el máximo representante.⁸

En el Renacimiento Nicolás de Maquiavelo escribe *El Príncipe*, libro en que hace recomendaciones importantes sobre la composición de los ejércitos y el uso del poder para asegurar la existencia del Estado.

Con la Revolución Francesa y todo el gran ciclo revolucionario burgués del siglo XIX surge uno de los modernos artífices de la estrategia, Karl Von Clausewitz. En su obra de la Guerra sistematiza el conocimiento acumulado hasta entonces sobre la guerra y su técnica; el pensamiento de este autor tuvo influencia hasta poco después de las Guerras Mundiales.

... El fin estratégico de una empresa es el obtener un rendimiento del capital, y si en cualquier caso particular, este rendimiento no es satisfactorio a largo plazo, entonces hay que corregir la deficiencia o abandonar la actividad por una más favorable.
ALFRED P. SLOAN, JR

⁸ EAN (Escuela de Administración de Negocios) Revista N° 52 Septiembre-Diciembre de 2004 “Componentes Organizacionales y Empresa”. Este artículo fue entregado el 30 de noviembre de 2004 y su publicación aprobada por el Comité Editorial el 01 de diciembre de 2004 pág. 28-57.

- **EL CONCEPTO DE ESTRATEGIA**

A partir de 36 definiciones del concepto de “estrategia”, provenientes de diferentes autores entre los años 1962 y 2002, analizadas mediante el estudio bibliométrico con el método de análisis de citas conjuntas, se establecieron tres grupos:

El grupo I que reúne conceptos relacionados con la interacción empresa-entorno: Tabatorni (1975), Ansoff (1976), Hoffer (1978), Quinn (1991), Mintzberg (1993), Le Blanc (1993), Harper (1994), Saravia (1994), Certo (1994), y Wright (1996).

Estos autores aportan definiciones que evidencian la esencia del surgimiento de la dirección estratégica, como necesidad se una herramienta de dirección que facilite la adaptación de la organización a un entorno turbulento y que garantice la proactividad para evitar ser sorprendida por los cambios constantes. Siete de los autores en cuestión son de procedencia norteamericana (78%) y la etapa de mayor elaboración de definiciones de este grupo fue en la década del 90 debido quizá a la crisis económica, el incremento de la competencia y el desarrollo acelerado de la tecnología, y por tanto a la necesidad de elevar el nivel de proactividad en las organizaciones.

El grupo II presenta definiciones del concepto que hacen referencia al logro de objetivos organizacionales. Andrews (1962), Menguzzatto (1984), Paz (1984), Halten (1987), Stoner (1989), Konntz (1992), Steiner (1991), Porter (1992), Lambin (1994). Este grupo evidencia la influencia que había tenido el éxito de la dirección por objetivos desde 1954 y proponen la estrategia como vía para lograr el cumplimiento de metas organizacionales. Al igual que el anterior grupo, la mayoría de estos autores son norteamericanos. A diferencia del grupo I, en este, los conceptos no están agrupados, sino dispersos, lo que evidencia que los mismos

surgen durante el proceso de elaboración de los modelos de dirección estrategia desde 1962 al 19947. Esta etapa define el periodo de auge de la dirección estratégica en el mundo y en Cuba.⁹

El grupo III centra su atención en el término competencia. Quinn(1991), Porter (1992), Mintzberg (1993), Ohmae (1993), Harper (1994), Londoño (1995). Como se aprecia esta tendencia se acentúa en la década del 90 del siglo XX.

Los conceptos de este grupo se refieren a la rivalidad, al combate o a la necesidad de derrotar a oponentes en el campo de batalla. Como aspecto negativo se le critica la sobrevaloración del factor competencia y por subestimar los valores. El auge de esta tendencia se corresponde con el auge del neoliberalismo en el mundo, protagonizado por la hegemonía de Estados Unidos.

El análisis realizado permitió establecer que el país donde mayor cantidad de definiciones del concepto “estrategia” se han elaborado es Estados Unidos (61%); que la década final del siglo XX es la etapa que mas conceptos de dirección estratégica produjo en el mundo y que los términos entorno (25%), Objetivos (22%) y competencia (14%) son los más empleados en los mismos.

La estrategia surge en el campo militar como competencia para derrotar al enemigo. Pasa por una etapa donde la interrelación de la organización con el entorno es protagonista, una etapa formulación y cumplimiento de objetivos organizacionales, y después de muchos años regresa a la competencia. Esta vez la guerra es en el mercado, liderado por el neoliberalismo norteamericano. Más de

⁹ EAN (Escuela de Administración de Negocios) Revista N° 52 Septiembre-Diciembre de 2004 “Componentes Organizacionales y Empresa”. Este artículo fue entregado el 30 de noviembre de 2004 y su publicación aprobada por el Comité Editorial el 01 de diciembre de 2004 pág. 28-57.

aquí el concepto debe desplazarse hacia los valores para dar un enfoque humanista a la estrategia.

Posteriormente se procedió a determinar los posibles consensos entre los autores. Se empleo el método de análisis de correlación de Kendall, se estableció que no existe consenso entre los 36 autores nombrados, existiendo un elevado grado de dispersión de los términos claves empleados en las definiciones aportadas por los mismos. Asimismo, se aprecia que los autores emplean los términos claves para caracterizar los modelos de dirección estratégica diseñados por estos. En sentido general los conceptos aportados por los autores no definen los modelos de dirección estratégica que proponen.

Por otra parte se puede apreciar claramente la tendencia sostenida de centrar la atención de sus definiciones en los términos relacionados con la fase de planeación o formulación, sin prestar atención a las fases de implantación, ejecución y control. Esto demuestra la ausencia de integración entre los niveles estratégico, táctico y operativo, en los modelos creados hasta el momento. El análisis planteado permitió proponer una nueva definición que capta una nueva arista no abordada por los autores citados.

Se define la dirección estratégica como: *el proceso interactivo y holístico de formulación, implantación, ejecución y control de un conjunto de maniobras, que garantiza una interacción proactiva de la organización con su entorno, para coadyuvar a la eficiencia y eficacia en el cumplimiento de su objeto social.*¹⁰

¹⁰ EAN (Escuela de Administración de Negocios) Revista N° 52 Septiembre-Diciembre de 2004 “Componentes Organizacionales y Empresa”. Este artículo fue entregado el 30 de noviembre de 2004 y su publicación aprobada por el Comité Editorial el 01 de diciembre de 2004 pág. 28-57

¿QUÉ ES ESTRATEGIA?

¿Dispone usted de una estrategia? Por supuesto que sí. Es muy poco probable que un directivo confiese lo contrario. El hecho de no tener una estrategia se asocia rápidamente a ideas como indeciso, irregular o poco profesional. La formulación de la estrategia probablemente sea el tema más discutido y debatido del mundo empresarial.

Diferentes generaciones de líderes empresariales han considerado el desarrollo de una buena estrategia como el factor diferenciador del éxito. Directivos, académicos y consultores, todos buscando la panacea de una estrategia ganadora, han contribuido a la cuestión y al debate.

El trabajo por ellos realizado no ha sido improductivo, y de hecho ha dado lugar al desarrollo de varias escuelas de pensamiento estratégico, tal y como describen Henry Mintzberg, Bruce Ahlstrand y Joseph Lampel (1998), manifestando sus opiniones y concepciones muy distintas de la estrategia y ni siquiera se ponen de acuerdo sobre su definición. Incluso el papel de la estrategia se ha puesto en duda recientemente por quienes sugieren que nuestro entorno empresarial, tan dinámico y en rápida evolución, vuelve ineficaz una estrategia a largo plazo y casi instantáneamente obsoleta. Sin embargo, hay quien sugiere lo contrario. Por ejemplo, Porter (1987), tal vez el pensador académico más conocido del mundo en el tema de estrategia, afirma que la estrategia nunca ha sido tan importante.

Pero en realidad, ¿qué significa tener una estrategia? Pocos conceptos se utilizan tanto en el management, y si les preguntamos a muchos directivos nos responden

hablando de visión e ideales muy parecidos entre ellos: «Deseamos convertirnos en la primera empresa de nuestro mercado. Lo que más nos importa es una elevada satisfacción de nuestros clientes. Ofrecemos a nuestros clientes productos y servicios con una relación precio/calidad excelente. La calidad es para nosotros algo más que una palabra hueca».

Este tipo de explicación es importante, pero demasiado global. La posibilidad de llevarlo a la práctica pasa en primer lugar por el establecimiento concluyente de los objetivos estratégicos de la empresa, pero no debemos quedarnos ahí. Es más, lo que debe conseguirse por medio de una estrategia es una aclaración sobre cómo van a alcanzarse esos objetivos. ¿Qué productos vamos a ofrecer? ¿En qué mercados? ¿A qué tipo de clientes? ¿Se ajustan las capacidades de nuestros trabajadores a la gama de servicios a ofrecer? Además, las preguntas anteriores solo se pueden responder teniendo en cuenta la situación de la competencia.

Si una empresa compite con otra por los escasos recursos de los compradores, esta deberá presentar ventajas específicas frente a sus competidores para convencer al comprador de que compre sus productos o servicios. Ser diferente es lo que garantiza la existencia de la empresa. Crear esta diferenciación es lo que muchos autores ven como el núcleo verdadero de la estrategia. En concreto, Treacy, M. y Wiersema, F. (1999) opinan que «Para que una empresa pueda tener éxito, debe definir para los clientes utilidades únicas y que nadie más ofrezca en un determinado mercado».

En la economía actual existen incontables posibilidades de ser diferente; según Henderson, B.D. (1989) «Lo que diferencia a los competidores puede ser el precio, la forma de venta, la posibilidad de suministro (...) o la cercanía geográfica (...). Puesto que las empresas pueden combinar estos factores de forma múltiple, existen numerosas posibilidades para cada una de ellas de mejorar su propia

ventaja ampliando aquello que la haga destacar especialmente frente a sus competidores». Las organizaciones empresariales no pueden aprovechar simultáneamente todas las posibilidades existentes de la diferenciación. Existe el peligro de perder el propio perfil al intentar ofrecer cuantas más características de diferenciación posibles.

Cuando alguien intenta serlo todo para todos, termina siendo nada para nadie. La necesidad de disponer de una selección con un enfoque claro de elementos de diferenciación, conduce a la necesidad de tener una estrategia. Porter (1987) describe una estrategia como «la creación de una posición de mercado única y con contenido que incluya una serie de actividades empresariales diferenciadoras». Pero todavía hay más, Porter (1987) lanza un segundo mensaje de advertencia: «la estrategia no es eficacia operativa». La eficacia empresarial tal y como la define Porter (1987) consiste en: «realizar actividades comparables mejor que la competencia».

Es necesario mejorar constantemente la eficacia empresarial para poder trabajar con una rentabilidad superior a la media. Y sin embargo, esto por sí solo tampoco es suficiente. Solo unas pocas empresas han conseguido imponerse con éxito a sus competidores por un tiempo prolongado, y tan solo gracias a su eficiencia empresarial. Probablemente esto se deba a que los mejores procedimientos de actuación se difunden rápidamente. Los competidores son capaces de copiar rápidamente métodos de gestión, técnicas nuevas o formas sobresalientes para el cumplimiento de las necesidades de los clientes; así, en opinión de Porter (1987): «La eficacia empresarial se ha incrementado a lo largo del último decenio de una forma impresionante y, sin embargo, son muchas las empresas que sufren la disminución del rendimiento».

A modo de conclusión y continuando con las ideas de Porter (1987) podemos afirmar que «estrategia es seleccionar el conjunto de actividades en las que una empresa destacará para establecer una diferencia sostenible en el mercado». Continúa diciendo Porter (1987) que «la diferenciación surge de las actividades que se elijan y de cómo se lleven a cabo».

Sin embargo, existe un problema añadido respecto a las estrategias fallidas: en la mayoría de los casos (en torno al 70%) el verdadero problema no es la mala estrategia... sino la mala ejecución. Este hecho pone de manifiesto la importancia no solo de los procesos de definición de la estrategia sino también, y esto es casi más importante, la forma de llevar dicha estrategia a la práctica, convirtiendo la estrategia en casi un trabajo diario para todo el conjunto de personas de una organización. A estos dos aspectos clave en la dirección estratégica de las empresas, el proceso de definición de la estrategia —plan estratégico— y la implementación de dicha estrategia, va dirigido el contenido del presente libro. Finalmente, y si lo anterior no le ha resultado suficiente, le presentamos a continuación una serie de definiciones de estrategia obtenida de diversos expertos en estrategia.

DEFINICIONES DE ESTRATEGIA

«La definición de las metas y objetivos a largo plazo de una empresa, la adopción de acciones y la asignación de los recursos necesarios para la consecución de estos objetivos». Chandler (1962). «Una estrategia es el modelo o plan que integra los principales objetivos, políticas y sucesión de acciones de una organización en un todo coherente. Una estrategia bien formulada ayuda a ordenar y asignar los recursos de una organización de una forma singular y viable basada en sus capacidades y carencias internas relativas, en la anticipación a los cambios del

entorno y en las eventuales maniobras de los adversarios inteligentes». Quinn, J.B. (1980). «La estrategia es el modelo de objetivos, propósitos o metas y de las principales políticas y planes para alcanzarlos, planteados de tal manera que definen en qué negocio está o va a estar la compañía y la clase de compañía que es o que va a ser». Andrews, K. (1971).

«La estrategia empresarial, en una palabra, es ventaja competitiva... El único propósito de la planificación estratégica es permitir que la empresa obtenga, tan eficientemente como sea posible, una ventaja sostenible sobre sus competidores. La estrategia corporativa supone, así, un intento de alterar las fortalezas relativas de la compañía para distanciarse de sus competidores de la manera más eficiente». Ohmae, K. (1982). «Estrategia es una búsqueda deliberada de un plan de acción que cree y desarrolle una ventaja competitiva de la empresa. Para cualquier empresa, la búsqueda es un proceso iterativo que comienza con el reconocimiento de dónde está y qué tiene ahora. Sus competidores más peligrosos son los que más se le parecen. Las diferencias entre la empresa y sus competidores son el fundamento de su ventaja. Si tenéis empresas y son viables, ya tenéis alguna clase de ventaja, no importa cuán pequeña o sutil... El objetivo es agrandar el alcance de su ventaja, lo que solo puede conseguirse a costa de otro». Henderson, B.D. (1989).

CARACTERÍSTICAS DE LAS DECISIONES ESTRATÉGICAS

Una vez demostrado que la planificación formalizada es muy útil para la empresa porque permite obtener ventajas competitivas sostenibles en el tiempo que conduzcan a la organización hacia el éxito empresarial esperado, podemos retomar las siguientes características de la planificación estratégica definidas por Johnson y Scholes (2001):

Puede proporcionar medios estructurados de análisis y reflexión sobre problemas estratégicos complejos, obligando a los directivos a preguntar y cuestionar lo que consideran dado.

- Puede utilizarse como medio para implicar al personal en el desarrollo estratégico, ayudando así a crear un sentimiento de propiedad de la estrategia.
- La planificación estratégica puede también ayudar a comunicar la estrategia intentada.
- Puede utilizarse como un medio de control para revisar periódicamente los resultados y progresos, comparándolos con los objetivos acordados o con la dirección estratégica previamente acordada.
- Puede ser útil como medio de coordinación; por ejemplo, reuniendo diversas estrategias de las UEN (Unidades Estratégicas de Negocio) en una única estrategia global, o garantizando que los recursos de la organización se coordinan para aplicar la estrategia.
- Puede fomentar una visión a largo plazo de la estrategia mejor que la que se tendría de no existir la planificación. III.

¿QUÉ ES UN PLAN ESTRATÉGICO?

En la sociedad del siglo XXI impera la planificación; prácticamente la totalidad de los aspectos de nuestras vidas están planificados. Planificamos nuestro futuro cuando somos jóvenes, planificamos nuestra carrera profesional, planificamos la educación de nuestros hijos antes de que nazcan, etc. En la vida personal como en el mundo de los negocios cualquier ausencia de planificación puede conducirnos irremediablemente al caos y al fracaso. Si no estamos dispuestos a abandonar a la suerte del azar los aspectos fundamentales de nuestra vida, tampoco deberíamos hacerlo con nuestros negocios, ya que al fin y al cabo son determinantes en nuestro porvenir como personas.

En ocasiones conocemos negocios de alta rentabilidad y resultados óptimos que en un momento del tiempo se estancan, entran en recesión e incluso en quiebra. ¿Es cosa del azar, la mala suerte? ¿Se ha producido un cambio repentino en la demanda, en el mercado? ¿Podríamos haber previsto ese futuro a tiempo de cambiar las cosas?

No solo podríamos sino que además deberíamos haberlo hecho. La evolución del mundo empresarial hacia una competencia cada vez más agresiva nos obliga a no conformarnos con mantenernos en el tiempo, nos obliga a estar permanentemente alerta y con el deseo de progresar, crecer y ser más rentables, eficaces y competitivos; de otro modo estamos destinados al fracaso. «El mundo es un teatro de cambios y ser constante en la naturaleza sería una inconstancia». Cowley, A. (1617-1668), diplomático y escritor inglés.

La decisión de elaborar un plan estratégico es solo uno de los aspectos que demuestra que nuestra organización posee ese deseo de planificar, de crecer, de marcar las pautas de la evolución de la organización. El plan estratégico es un excelente ejercicio para trazar las líneas que marcarán el futuro de nuestra empresa. Debemos ser capaces de diseñar el porvenir de la empresa y, lo que es más importante, transmitir estas pautas, contrastarlas y convencer al resto de los agentes que interactúan con la organización de cual es el camino hacia el éxito.

Como bien afirma Chesterton, G.K. (1874-1936): «La idea que no trata de convertirse en palabras es una mala idea, la palabra que no trata de convertirse en acción, es a su vez una mala palabra». ¿Por qué consideramos el plan estratégico como un símbolo de planificación, de organización y de encauzamiento de cualquier negocio hacia la consecución de sus objetivos? Un plan estratégico es el documento que sintetiza a nivel económico financiero, estratégico y organizativo el

posicionamiento actual y futuro de la empresa. ¿Por qué hablamos de tres niveles? Porque el plan estratégico debe revisar todas las áreas de la empresa incluidas en estos tres niveles. Debe, además, someterlas a examen y determinar la estrategia a seguir en lo que concierne a las variables que como empresa podemos controlar, así como predecir la evolución de las variables externas que afectan inevitablemente a la evolución de la empresa.

Un plan estratégico es siempre útil para definir: • Cuál es el momento presente que vive la empresa y cómo se ha llegado hasta aquí. • Cuál es el objetivo que nos hemos marcado como empresa, a dónde queremos llegar. Manifestar dichas preocupaciones no es suficiente, en los negocios como en la vida se trata de ser proactivo y no reactivo; cuanto más conscientes seamos de nuestra situación y adoptemos las medidas necesarias para convertir esta situación en la situación más parecida a nuestro objetivo, mayor será nuestra probabilidad de éxito.

En el contexto de un mercado global en el que competimos hoy, no podemos contentarnos con estar presentes, con navegar a la deriva esperando que los hechos sucedan, se trata ante todo de fijarse un rumbo y poner los medios para seguir la dirección que nos hemos marcado, como bien dice Covey, R. S. (1997). «Para un velero sin rumbo cualquier viento es favorable». Evidentemente, aquel que no se fija objetivos no corre el riesgo de no cumplirlos, pero tampoco alcanza el éxito.

El plan estratégico es, por lo tanto, un documento cuya elaboración nos obligará a plantearnos dudas acerca de nuestra organización, de nuestra forma de hacer las cosas y a marcarnos una estrategia en función de nuestro posicionamiento actual y del deseado. Este ejercicio de reflexión será determinante en el porvenir de la empresa y en la imagen de la misma en el exterior, porque la intención de mejorar, de marcarse objetivos, de fijarse una meta, no solo nos beneficia a nosotros

mismos como organización sino que además contribuye a dar una imagen seria y organizada de la empresa en el exterior.

El plan estratégico es además la tarjeta de presentación de la idea del emprendedor frente a todos los grupos con los que la empresa pretende entablar relaciones: accionistas, entidades financieras, trabajadores, clientes, proveedores, etc. Por ello, el emprendedor debe recoger en el plan estratégico toda la información relativa a la puesta en marcha del negocio. A modo de conclusión, podríamos terminar este apartado con la siguiente definición de plan estratégico aportada por Dess y Lumpkin (2003): «Entendemos por plan estratégico el conjunto de análisis, decisiones y acciones que una organización lleva a cabo para crear y mantener ventajas comparativas sostenibles a lo largo del tiempo».

¿POR QUÉ REALIZAR UN PLAN ESTRATÉGICO?

El objetivo del plan estratégico puede variar en función de diversos aspectos: del tipo de empresa, de la situación económico-financiera de la misma, de la madurez del negocio, etc. En cualquier caso, lo que no varían son los beneficios de realizar un plan estratégico, ya que, sea cual sea la estructura, el tipo de negocio, el tamaño o el posicionamiento en el mercado de la organización empresarial, nos permite analizar la viabilidad técnica, económica y financiera del proyecto empresarial. El plan estratégico, realizado de una forma sistemática, proporciona ventajas notables para cualquier organización empresarial:

- Obliga a la dirección de la empresa a pensar, de forma sistemática, en el futuro.
- Identifica los cambios y desarrollos que se pueden esperar.
- Aumenta la predisposición y preparación de la empresa para el cambio.

- Mejora la coordinación de actividades.
- Minimiza las respuestas no racionales a los eventos inesperados (anticipación).
- Reduce los conflictos sobre el destino y los objetivos de la empresa.
- Mejora la comunicación.
- Los recursos disponibles se pueden ajustar mejor a las oportunidades.
- El plan proporciona un marco general útil para la revisión continuada de las actividades.
- Un enfoque sistemático de la formación de estrategias conduce a niveles más altos de rentabilidad sobre la inversión (creación de valor).

PELIGROS DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

La planificación estratégica no es en sí misma una garantía de éxito, es el primer paso en la selección y definición de un rumbo cuyo objetivo final es la permanencia y el éxito de la empresa en el mercado. El desarrollo de una estrategia debe entenderse como una combinación de procesos, a lo largo de los cuales los agentes involucrados pueden incurrir en una serie de errores.

Entre los peligros que conlleva la formalización de la planificación estratégica, siguiendo a Mintzberg, H. (1994):

- El éxito o el fracaso de la aplicación de la estrategia está fuertemente unido a la capacidad de los responsables de la misma. En la definición de la estrategia de una organización es necesario tener en cuenta las dimensiones culturales y políticas de la misma, un proceso de planificación

no debe poderse extrapolar de una organización a otra incluso cuando tiene comportamientos similares y operan en el mismo sector.

- La estrategia de Coca-Cola nunca podría aplicarse a Pepsi a pesar de que operen en el mismo mercado y compartan prácticamente el 50% el mismo.

- La definición de la estrategia, en la mayoría de casos, es responsabilidad del departamento de planificación o de un equipo de altos directivos, por lo tanto no tiene por qué ser compartida por el resto de la organización. Cuando solo una parte de la organización tiene acceso a la información relativa a las decisiones estratégicas existe el peligro de que el resto de la organización no se sienta partícipe del proyecto o no comparta las decisiones tomadas acerca del futuro de la compañía.

- Los directivos responsables de la aplicación de las estrategias pueden estar saturados con la operativa diaria de la organización y deciden ceder el control y la responsabilidad de las funciones estratégicas a especialistas. Sin embargo, los especialistas no tienen poder en la organización para hacer que las cosas se hagan. El resultado puede ser que la planificación estratégica se convierta en un objetivo idílico ajeno a la realidad operativa de la empresa.

- En las grandes compañías, el proceso de planificación estratégica puede resultar complicado, de forma que los agentes o grupos de la empresa contribuyen solo parcialmente, no entendiendo la globalidad. Esto es particularmente relevante en las empresas de gran tamaño.

- Si la compañía tiene miras restringidas, existe el peligro de acabar confundiendo contenido y continente. La estrategia de la empresa no es lo mismo que el plan estratégico, la estrategia es la dirección a largo plazo

que sigue la organización y no un documento escrito depositado en el despacho de los directivos.

- El exceso de detalle en el proceso de planificación estratégica puede derivar en análisis exhaustivos que, aun siendo sólidos por sí mismos, pueden no tener en cuenta los principales aspectos estratégicos de la organización. En ocasiones en las empresas existe un exceso de papeleo administrativo que genera sobrecarga de trabajo del que no se obtiene beneficio alguno.

- La planificación puede terminar obsesionándose con la búsqueda de determinantes de los últimos resultados (indicadores económicos, datos del sector, evolución de variables del entorno, etc.) o de la estrategia correcta. Resulta improbable que la estrategia correcta surja de forma natural del proceso de planificación. Puede ser más importante definir una dirección estratégica más general, en la que exista cierto grado de flexibilidad.

Teniendo en cuenta los límites que presenta el proceso de planificación estratégica e intentando evitar los errores más comunes, la organización debe desarrollar el proceso estratégico más adecuado, realista y efectivo que conduzca al éxito.

¿QUIÉN DEBE REALIZAR UN PLAN ESTRATÉGICO?

La idea del plan estratégico debe surgir de la dirección de la organización, del dueño, de la directiva, del gerente, en función de la estructura de la sociedad. Es decir, de la persona o personas cuya misión es dirigir la empresa hacia el éxito.

En ocasiones la ayuda de un experto es imprescindible para elaborar un plan estratégico que sea útil, creíble y técnicamente coherente. El paralelismo con la salud de las personas es muy útil, cuando simplemente nos encontramos resfriados, o con un dolor leve, solemos automedicarnos acudiendo simplemente a la farmacia más cercana, sin embargo cuando el mal que sufrimos es de mayor gravedad y nuestros conocimientos nos impiden sacar conclusiones objetivas acerca del origen del mismo, acudimos a un especialista. No se nos ocurriría en este caso automedicarnos, porque el diagnóstico supera nuestra capacidad de conocimiento. ¿Si no somos capaces de dejar en manos de un inexperto nuestra salud y no nos aventuramos a sacar conclusiones acerca de un campo que desconocemos, por qué deberíamos hacerlo con la salud de nuestro negocio? La falta de formación del empresario y su afán de logro puede provocar una especie de optimismo excesivo que le hace creer que todo es posible. Esa visión empresarial, la capacidad de generar ideas nuevas beneficiosas para el negocio es fundamental pero debe ir siempre acompañada en la planificación de un análisis coherente de la posibilidad de éxito del negocio, un análisis hecho con «la cabeza» y no tanto «con el corazón». La experiencia avala que la decisión de acudir a profesionales externos para tratar asuntos que pueden diferir de las capacidades diarias de una organización o cuya dedicación supone un coste de oportunidad excesivamente elevado, es una decisión que garantiza el éxito del proyecto. La clave de éxito del proyecto es la correcta planificación del mismo y la perfecta coordinación entre la organización y los profesionales externos. Solo en el caso en el que estas premisas se cumplan el grado de satisfacción de ambas partes será elevado y el proyecto será considerado como un éxito. El trabajo en equipo es siempre una garantía de éxito: cuando se equilibra lo que se desea hacer con la capacidad para hacerlo es cuando más probabilidades de éxito alcanza el proyecto. Toda la organización debe involucrarse en la ejecución del plan estratégico. Nadie conoce la organización de la empresa mejor que su creador, su gerente y el equipo que trabaja diariamente en ella. Por ello, en la

ejecución de un plan estratégico coherente y realista debe participar toda la organización, o en su caso, aquellas personas que desempeñan actividades que suponen toma de decisiones determinantes en la evolución de la sociedad.

FASES DE ELABORACIÓN DE UN PLAN ESTRATÉGICO

En la elaboración de un plan estratégico podemos distinguir tres etapas fundamentales:

1. El análisis estratégico puede ser considerado como el punto inicial del proceso.

Consiste en el trabajo previo que debe ser realizado con el fin de formular e implantar eficazmente las estrategias. Para ello es necesario realizar un completo análisis externo e interno que constaría de los siguientes procesos:

- Analizar los propósitos y los objetivos organizativos.

La visión, misión y objetivos estratégicos de una empresa forman una jerarquía de metas que se alinean desde amplias declaraciones de intenciones y fundamentos para la ventaja competitiva hasta específicos y mensurables objetivos estratégicos. Analizar el entorno. Es necesario vigilar y examinar el entorno, así como analizar a los competidores. Dicha información es crítica para determinar las oportunidades y amenazas en el entorno.

- Proporcionamos dos niveles de entorno:

- El entorno general, que consta de varios elementos que denominaremos los segmentos políticos, económicos tecnológicos y sociales, segmentos en los que se producen tendencias y eventos clave, con un impacto potencial dramático en la empresa.

- El entorno sectorial o entorno competitivo, que se encuentra más cercano a la empresa y que está compuesto por los competidores y otras organizaciones que pueden amenazar el éxito de los productos y servicios de la empresa.

- Análisis interno.

Dicho análisis ayuda a identificar tanto las fortalezas como las debilidades que pueden, en parte, determinar el éxito de una empresa en un sector. Analizar las fortalezas y relaciones entre las actividades que comprenden la cadena de valor de una empresa puede constituir un medio de descubrir fuentes potenciales de ventaja competitiva para la empresa. Valorar los activos intangibles de la empresa. El conocimiento de los trabajadores y otros activos intelectuales o intangibles de una empresa es fundamental, puesto que son cada vez más importantes como inductores de ventajas competitivas y de creación de riqueza en la economía actual. Además del capital humano, valoraremos el grado en el que la organización crea redes y relaciones entre sus empleados, clientes, proveedores y aliados.

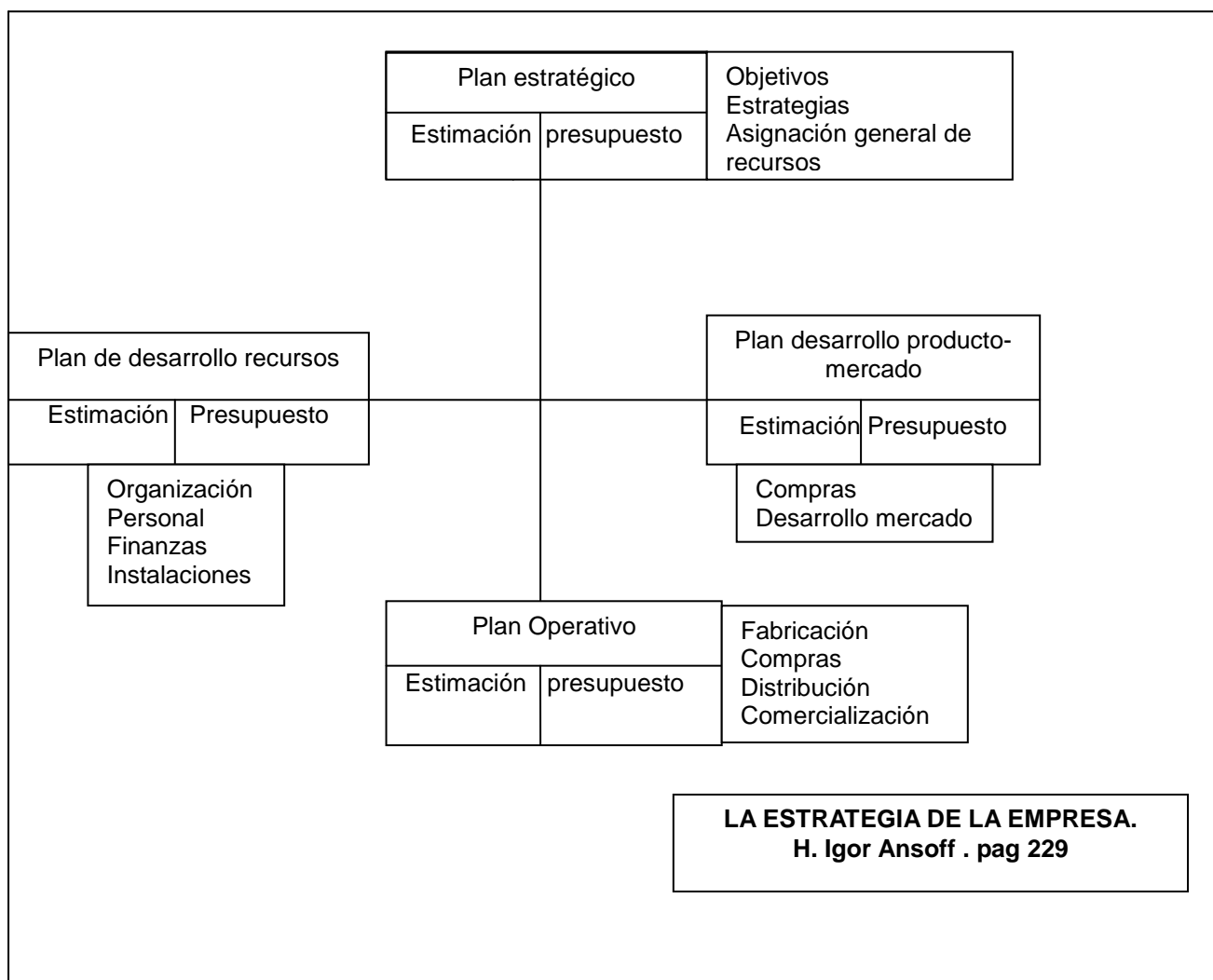
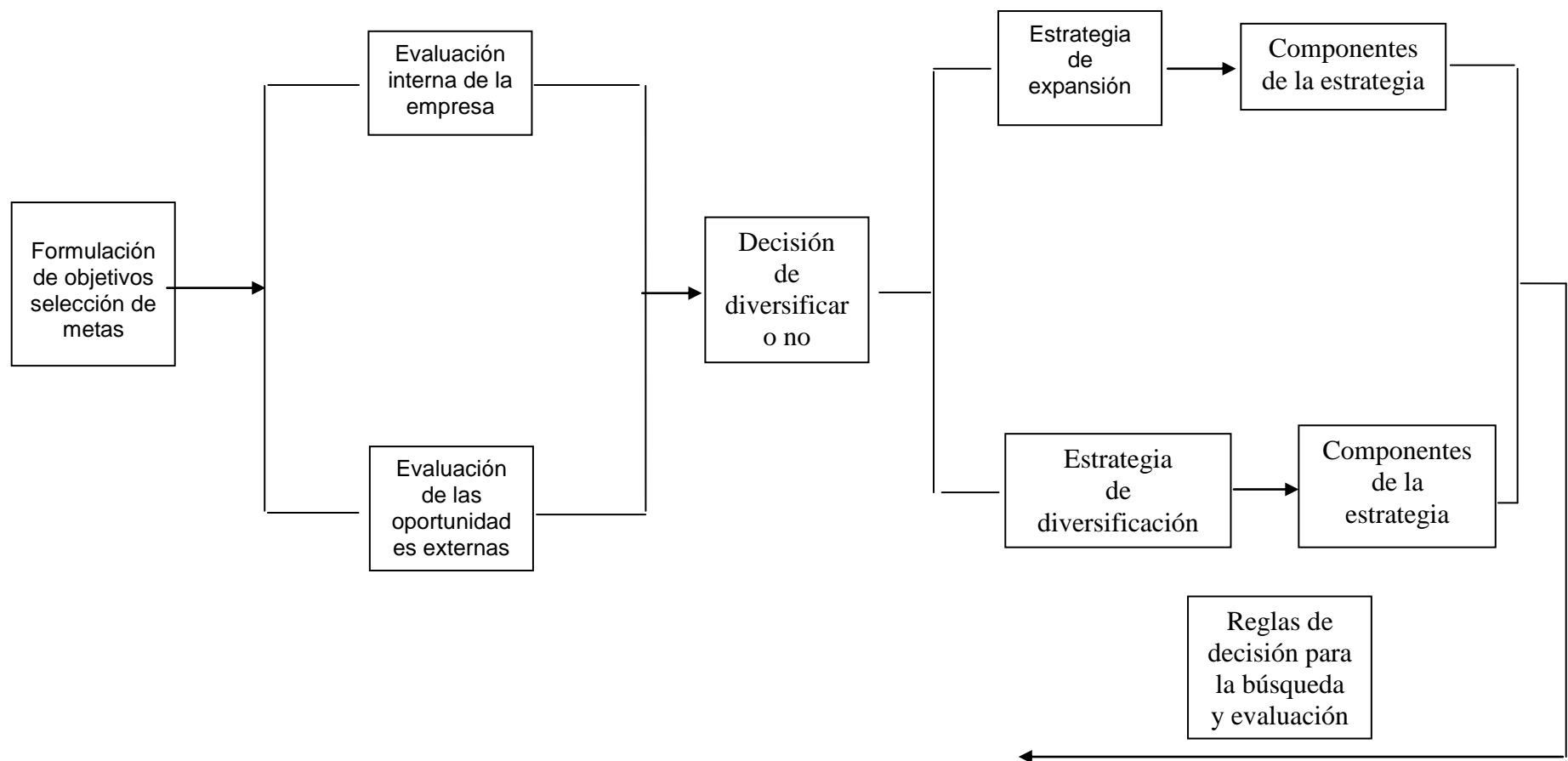


Figura 2: ESTRUCTURA GENERICA DE LOS PLANES ESTRATEGICOS

Figura 3: ESQUEMA DE DECISIONES EN LA FORMULACION DE ESTRATEGIAS



2. La formulación estratégica de una empresa se desarrolla en varios niveles:

- Estrategias corporativas.

La estrategia corporativa se dedica a cuestiones que conciernen a la cartera de negocios de la empresa. Dicha estrategia se centra en dos preguntas: – ¿En qué negocios deberíamos competir? – ¿Cómo podemos gestionar la cartera de negocios para crear sinergias entre los negocios?

- Estrategia competitiva o a nivel de unidad de negocio.

Las empresas de éxito se esfuerzan por desarrollar bases para lograr una ventaja competitiva, ventaja que pueda consistir en un liderazgo en costes y/o en la diferenciación, sea especializándose en un reducido segmento de mercado o abarcando un sector de actividad concreto con un alcance amplio.

- Estrategias operativas.

Se considera que una empresa es una serie de funciones (producción, recursos humanos, investigación y desarrollo, etc.) y la manera de entenderla es analizar el desempeño de cada una de esas funciones con relación a las ejecutadas por la competencia. Para ello utilizaremos el análisis de la cadena de valor. El Análisis de la Cadena de Valor es una herramienta gerencial para identificar fuentes de ventaja competitiva. El propósito de analizar la cadena de valor es identificar aquellas actividades

de la empresa que pudieran aportarle una ventaja competitiva potencial. Poder aprovechar esas oportunidades dependerá de la capacidad de la empresa para desarrollar a lo largo de la cadena de valor y mejor que sus competidores, aquellas actividades competitivas cruciales.

3. La implantación estratégica requiere asegurar que la empresa posee adecuados controles estratégicos y diseños organizativos.

Es de particular relevancia garantizar que la empresa haya establecido medios eficaces para coordinar e integrar actividades, dentro de la propia empresa, así como con sus proveedores, clientes y socios aliados. • Conseguir un control eficaz de la estrategia. Las empresas son incapaces de implementar satisfactoriamente las estrategias seleccionadas a menos que ejerciten un control estratégico eficaz. El control de la información requiere que la organización vigile y examine el entorno y responda eficazmente a las amenazas y oportunidades.

En este sentido, el Cuadro de Mando Integral se ha convertido en el instrumento por excelencia para asegurar una adecuada implantación de la estrategia en la empresa. Crear diseños eficaces. Para triunfar, las empresas deben tener estructuras y diseños organizativos que sean coherentes con su estrategia. Crear una organización inteligente y ética. Una estrategia de liderazgo eficaz debe dedicarse a establecer una dirección, diseñar la organización y desarrollar una organización comprometida con la excelencia y el comportamiento ético. Además, dado el rápido e impredecible cambio en el entorno competitivo actual, la estrategia de la empresa debe crear una empresa aprendedora

Esto permite que la organización pueda beneficiarse del talento individual y colectivo existente dentro de la organización. Fomentar el aprendizaje corporativo y la creación de nuevas estrategias. El éxito actual no garantiza el éxito futuro.

Con el rápido e impredecible cambio en el mercado global, las empresas, sea cual sea su tamaño, deben seguir buscando oportunidades para crecer y encontrar nuevas formas de renovar su organización. Dentro de las corporaciones, el comportamiento emprendedor autónomo de los individuos que lideran nuevos productos puede surgir de cualquier punto de la organización, cubriendo funciones y actividades emprendedoras esenciales.

Tabla 1: Tipos de estrategias.

	Estrategia	Administrativa	Operativo
Problema	Seleccionar la gama producto-mercado que optimice el potencial de la empresa ROI	Estructurar los recursos de la empresa para resultados óptimos.	Optimizar la realización del potencial ROI.
Naturaleza del problema	Asignación de todos los recursos entre las oportunidades producto-mercado.	Organización, adquisición y desarrollo de los recursos.	Presupuestar los recursos entre las principales áreas funcionales. Programar la aplicación y conversión de los recursos Dirección y Control.

Decisiones clave	<p>Objetivo y fines</p> <p>Estrategia de diversificación</p> <p>Estrategia de Expansión</p> <p>Estrategia administrativa</p> <p>Estrategia financiera</p> <p>Método de crecimiento</p> <p>Planificación del crecimiento.</p>	<p>Organización:</p> <p>estructurar los flujos de información, autoridad y responsabilidad</p> <p>Estructura de la conversión de recursos: flujos de trabajo, sistema distributivo, localización de medios</p> <p>Adquisición Y desarrollo de recursos; financiación, medios y equipo, personal, materia prima</p>	<p>Objetivos y fines operativos</p> <p>Niveles de precios y producción</p> <p>Niveles operativos: programas de producción, niveles stocks, almacenamiento, etc.</p> <p>Política y estrategia de mercados</p> <p>Política y estrategia de investigación y desarrollo</p> <p>Control</p>
Características clave	<p>Decisiones centralizadas</p> <p>Ignorancia parcial</p> <p>Decisiones repetitivas</p> <p>Decisiones no autorregenerativas</p>	<p>Conflicto entre estrategia y operaciones</p> <p>Conflictos entre objetivos individuales e institucionales</p> <p>Estrecha relación entre las variables económicas y sociales</p> <p>Decisiones desencadenadas por problemas estratégicos y/u operativos</p>	<p>Decisiones descentralizadas</p> <p>Riesgos e incertidumbre</p> <p>Decisiones repetitivas</p> <p>Gran cantidad de decisiones</p> <p>La complejidad obliga a suboptimizar</p> <p>Decisiones autorregenerativas</p>

LA ESTRATEGIA DE LA EMPRESA
H. IGOR ANSOFF Pág. 37

PASOS PARA LA ELABORACION DE UN PLAN ESTRATEGICO

1. Desarrollo de una Visión estratégica y una Misión del negocio y valores corporativos

A) LA VISIÓN

La visión es la imagen que se tiene del lugar a donde se quiere llegar, de cómo queremos vernos, como organización, en un futuro definido. La visión nos permite plantear un futuro deseable, que sea lo suficientemente claro y motivador para otros, como para trabajar en su cumplimiento. La declaración de la visión debe contener los siguientes elementos:

Elementos	
Tratamos de conseguir algo	Si
contiene nuestros valores	Si
produciremos resultados	Si
enfrentaremos el cambio	Si
conseguiremos ser competitivos	Si

Tabla2: elementos que contiene la visión

b) MISIÓN

La Misión describe el concepto y la naturaleza de la organización. Es su razón de ser. Establece lo que se planea hacer, cuál es el mercado o sector al que va dirigido, así como las premisas filosóficas primordiales. Como quiera que se defina, la Misión es la declaración que sirve para saber cuál es nuestro negocio o razón fundamental de ser y operar. Es el primer paso y uno de los elementos críticos para realizar una planeación estratégica.

Podemos decir que la misión de la empresa cuenta con los siguientes elementos:

Elemento	
1. Cliente	si
2. Productos o servicios	si
3. Mercados	si
4. Tecnología	si
5. Interés por la supervivencia, el crecimiento y la rentabilidad	si
6. Filosofía	si
7. Concepto de sí misma	si
8. Interés por la imagen pública	si
9. Interés por los empleados	si

Tabla3: elementos que contiene la Misión

c) Valores corporativos

2. Determinar objetivos, es decir convertir la visión estratégica en resultados específicos del desempeño que deberá lograr la compañía.

Toda organización, una vez que ha establecido y tiene clara su *misión y visión*, debe definir sus *objetivos estratégicos o de largo plazo*, es decir, aquellos enunciados que orientan el camino hacia un fin concreto en un futuro a varios años.

Objetivos: lo que queremos lograr a largo plazo, por lo general relacionados con el mercadeo de los productos.

- Describen lo que una organización quiere lograr en algún punto en el futuro (1 a 5 años aproximadamente).
- Son estratégicos, ya que responden a las acciones que deben realizarse para dar cumplimiento a la misión y visión de la organización.
- Son lejanos en el tiempo y abarcan un rango muy amplio.

Para definir claramente un objetivo, existe el modelo “SMART”, que nos permite identificar claramente las características de un objetivo bien establecido:

S	M	A	R	T
Específico	Medible	Alcanzable	Retador	Tiempo
Los objetivos deben ser Concretos, claros y fáciles de entender.	Deben crearse identificadores para observar, de manera tangible el éxito.	Realizable en función de los recursos y la misión de la organización.	Que no sean sencillas de lograr, que inspiren reto, impliquen esfuerzo y sean relevantes.	Límite para medir y obtener los resultados.

Tabla 4: como definir los objetivos.

3. Crear una estrategia, con el fin de lograr los resultados deseados

La Estrategia de una empresa consiste en los esfuerzos **competitivos**. Una estrategia es un plan general de acción mediante el cual una organización busca alcanzar sus objetivos; algunas organizaciones pueden perseguir el mismo objetivo, pero emplean diferentes estrategias para llevarlo a cabo. La esencia de la estrategia es construir una posición sostenible en la que la organización con sus recursos y falencias logre sus objetivos a pesar de lo imprevisible del comportamiento de las fuerzas externas.

La creación de una estrategia es fundamental una actividad de espíritu emprendedor, impulsada por el mercado y por el cliente; las cualidades esenciales son: talento para capitalizar las oportunidades del mercado emergentes y las necesidades en evolución de los clientes; una inclinación hacia la innovación y la creatividad; un deseo de tomar riesgos de manera prudente, y un fuerte sentido de lo que se necesita hacer para acrecentar y fortalecer los negocios.

4. Poner en práctica y ejecutar las estrategias elegidas de una manera eficiente y efectiva.

La implantación de la estrategia tiene que ver con el ejercicio administrativo de supervisar su logro actual, de hacer que funcione, de mejorar la competencia con que se esta realizando y de mostrar un progreso medible en la consecución de los objetivos propuestos. La puesta en práctica de la estrategia (s) es

fundamentalmente un proceso orientado a la acción y a propiciar que las cosas sucedan; y sus resultados sean óptimos.

En esta fase las empresas empiezan a poner en funcionamiento las estrategias propuestas para así llevar a cabo los cambios internos necesarios para así lograr el funcionamiento del plan estratégico. Esto puede tomar varios meses o años si se da el caso que halla varios obstáculos en el momento de implementarla.¹¹

5. Evaluar el desempeño e iniciar ajustes correctivos en la visión, la dirección a largo plazo, los objetivos.

En esta fase lo que se hace es evaluar o supervisar el rumbo que esta teniendo las estrategias implementadas y así llevar una revisión de los presupuestos, los cambios en la política, la reorganización, los ajustes de personal la creación de nuevas competencias y habilidades, las actividades y los procesos de trabajos reformados etc., si nuestra estrategia no esta progresando o se desvió de rumbo. Por consiguiente, las revisiones del progreso, las constantes búsquedas de formas de mejorar continuamente y ajustes correctivos son normales ya que esto facilita el buen funcionamiento de nuestro plan estratégico.

*“EL PRODUCTO FINAL DEL TRABAJO DE
LOS DIRECTORES SON DECISIONES Y
ACCIONES.”
PETER DRUCKER*

¹¹ THOMPSON Arthur, SRICKLAND A.J. Administración Estratégica. Mc Graw Hill. Decimo tercera edición. Pág. 6-229

6 ASPECTOS METODOLOGÍCOS

6.1 TIPO DE ESTUDIO

6.1.1 Descriptivo

El propósito de esta investigación se enfoca en el estudio descriptivo por que la función principal de esta es mostrar, narrar o identificar hechos y situaciones de las empresas objeto de estudio. A través de que se narre los hechos y las situaciones lo que se pretende es dar solución algunos de los problemas que se presentan en estas empresas por la mala organización que poseen.

6.2 TRATAMIENTO DE LA INVESTIGACION

6.2.1 POBLACION

La población objeto de Investigación estará constituida por el Sector Industrial de manufactura y Comercialización de Bolsas Plásticas.

6.2.2 MUESTRA

Para efectos de la recolección de la información se tomo como muestra todas las compañías registradas en cámara de comercio que integran el Sector Industrial de manufactura y Comercialización de Bolsas Plásticas de Palmira, departamento del Valle del Cauca. Debemos de tener en cuenta que no hubo necesidad de obtener una muestra de la población debido a que era de tamaño pequeña y al desarrollar el trabajo de campo era manejable hacerla en todo el sector industrial de manufactura y comercialización de bolsas plásticas. Al llevar a cabo el desarrollo del trabajo de campo nos dimos cuenta que una de las empresas no existía, la cual por una competencia tan dura no se pudo mantener en el mercado

esta empresa recibía el nombre de “El Chuspologo” su dueño era Andrés Felipe Aguirre. El siguiente cuadro muestra las empresas objeto de estudio:

Tabla 5: Empresas objeto de estudios

NIT	RAZON SOCIAL	ESTABLECIMIENTO	DIRECCION	TELEFONO	EMPL EADOS
94.313.366	DIAZ PEÑA FABIAN	BOLSAS PLASTICAS LA 24	CRA 24 N° 26-24	2730417	1
29.657.500	FARFAN ALDANA MARIA RESURRECCION	PLASTI-RAPIDO	CRA 27 N° 34-66	2722259	1
1.114.873.350	AGUIRRE CARREJO ANDRES FELIPE	EL CHUSPOLOGO	CRA 26 N° 27-52	2812719	1
16.247.267	RIOS JARAMILLO ARBEY	INDUSPOLI	CL 29 N° 21-32	2727953	1
830.502.067	COLOMPLAST S.A	COLOMPLAST S.A	CRA 33A N° 26-13	2756292	52
31.139.209	GOMEZ ALZATE NORIDIA	POLIBOLSA	CL 28 N° 28-45	2733814	1

Fuente: Cámara de Comercio Palmira.

6.3 TECNICA DE INVESTIGACION

6.3.1 FUENTES PRIMARIAS

En esta investigación utilizaremos para la recolección de datos o de la información, la encuesta la cual es un instrumento cuantitativo de investigación social que mediante la consulta a un grupo de personas o empresa elegidas de forma estadística, realizada con ayuda de un cuestionario, también tiene como objetivo establecer un contacto directo con empleados, ingeniero de producción, el contador y representante legal para obtener una opinión mas espontánea de lo que esta ocurriendo actualmente y de que perspectiva lo ven ellos. También como técnica de investigación utilizaremos el Análisis de los documentos de las empresas fabricantes y comercializadoras de Bolsas Plásticas y la Observación Directa que me permite obtener información continua, que por medio de un proceso sistematizado me permitirá evaluar comportamiento que ha tomado el proyecto.

6.3.2 FUENTES SECUNDARIAS

Además como fuentes secundarias se realizara consultas al Internet, libros de economía, administración estratégica, metodología, estadísticos y contables por que me ofrecen demasiada información para el desarrollo de la investigación y datos suministrados por el DANE, la CAMARA Y COMERCIO, y el INCOMEX, revistas de Confecamaras; en las que se refleja el comportamiento productivo del sector en el que se mueve la compañía.

6.4 METODOS DE INVESTIGACION

“El método de investigación se define como un procedimiento riguroso formulado de una manera lógica para lograr la adquisición, organización o sistematización y expresión o exposición de conocimientos, tanto en su aspecto teórico como en su fase experimental”¹².

Por lo tanto el método de investigación que se utilizará es la inducción es ante todo una forma raciocinio o argumentación. Por tal razón conlleva a un análisis ordenado, coherente y lógico del problema de investigación,, tomando como referencia indicios verdaderos¹³.

El método de investigación inductivo permite partir de la observación de los fenómenos o situaciones particulares que enmarcan a Planeación estratégica en el sector industrial de manufactura y comercialización de bolsas plásticas de Palmira, Departamento del Valle del Cauca y concluir proposiciones y, a su vez, premisas que expliquen fenómenos similares a este problema analizado.

¹² DE LA TORE, Ernesto y NAVARRO Ramiro, Metodología de investigación, p. 3.

¹³ MENDEZ, Carlos E, Metodología Diseño y Desarrollo del proceso de investigación, p. 144

7 TRABAJO DE CAMPO

Para efectos de la recolección de datos, se llevo a cabo una encuesta que permita evaluar en que estado están las empresas, a través de esta hacerle un análisis a cada empresa para así pasar a desarrollar una estrategia de éxito en pocas palabra diseñar un modelo de planeación estratégica, en el caso de que ya tengan un plan estratégico diseñado lo que pasamos es hacer sus respectivas modificaciones y ajuste correspondientes.

Al realizar las encuestas a las respectivas empresas de la muestra encontramos que una de estas empresa no existen la cual lleva el nombre de “EL CHUSPOLOGO” su dueño es el Señor ANDRES FELIPE AGUIRRE CARREJO este establecimiento estaba ubicado en la siguiente dirección CRA 26 N° 27-52, suponemos que el establecimiento no resistió a esta gran economía o que no contaba con un buen diseño para sus labores en fin un negocio que no es bien planificado lo veremos muy pronto irse a la quiebra.

Con el resto de las empresa no se tuvo ningún problema pudimos llevar a cabo las encuesta y demás investigaciones, además cabe resaltar que estas empresas son Unipersonales y cuenta solo con un empleado que hace las labores de todos, solo la empresa Colomplast S.A cuenta con una organización amplia catalogándola como mediana empresa.

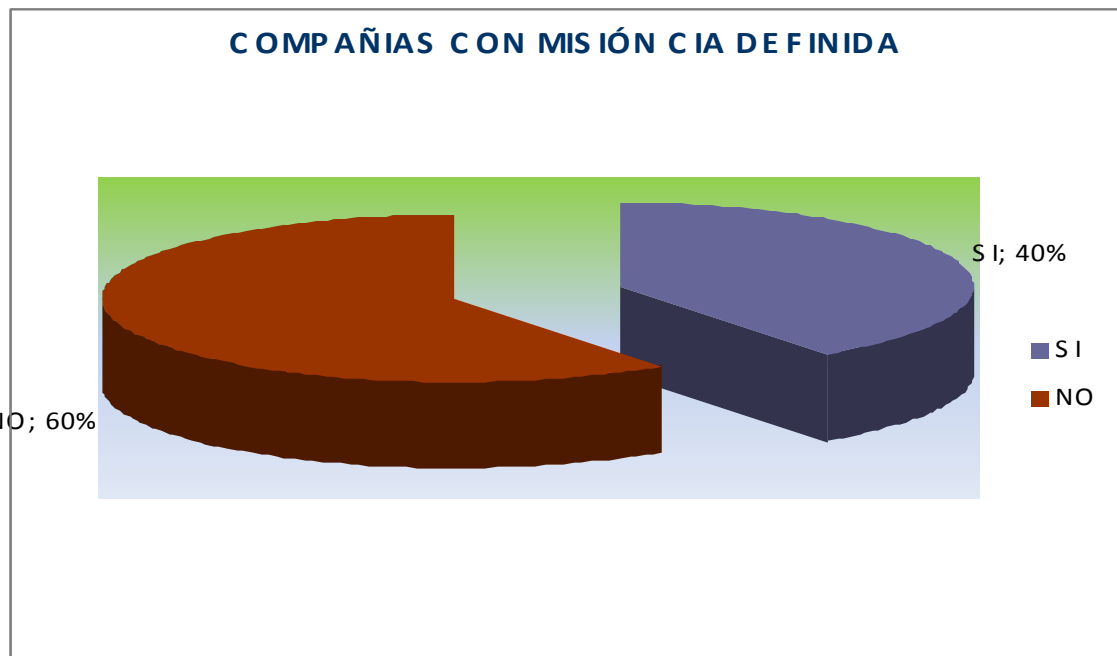
Lo que viene a continuación es el desarrollo de la encuesta, esta presentada por pregunta y cada respuesta es analizada tanto en conjunto como individual:

7.1 ANALISIS DE LA INFORMACION OBTENIDA

PREGUNTA 1: ¿La Compañía tiene definida su Misión?

Tabla 6: COMPAÑÍAS CON MISION CIA DEFINIDA

NOMBR DE PERSONA ENTREVISTADA	CARGO	COMPAÑIA	TIENE DEFINIDA LA MISIÓN LA CIA	
			SI	NO
ARBEO RIOS JARAMILLO	PROPIETARIO	INDUSPOLI	1	0
FABIAN DIAZ PEÑA	PROPIETARIO	BOLSAS PLASTICAS LA 24	0	1
JOSÈ ALONSO BERNAL	GERENTE DE PRODUCCION	COLOMPLAST S.A	1	0
MARIA FARFAN ALDANA	PROPIETARIO	PLASTI-RAPIDO	0	1
NORIDIA GOMEZ ALZATE	PROPIETARIO	POLIBOLSAS	0	1



- Como podemos observar en el grafico aplicado a la primer pregunta de la encuesta hecha a las empresas llegamos a la interpretacion de que del 100% solo el 40% cuenta con una mision mas omenos definida por estas poseeen muchas falencias.
- La encuesta nos arroja que tanto Las empresas Induspoli y Colomplast poseen una Mision definida, las otras no cuenta con una dado que son empresas creadas para subsistencia y no estan bien estructuradas es decir son empresas Unipersonales y su dueño se dedica a vender y atender todo lo del negocio.

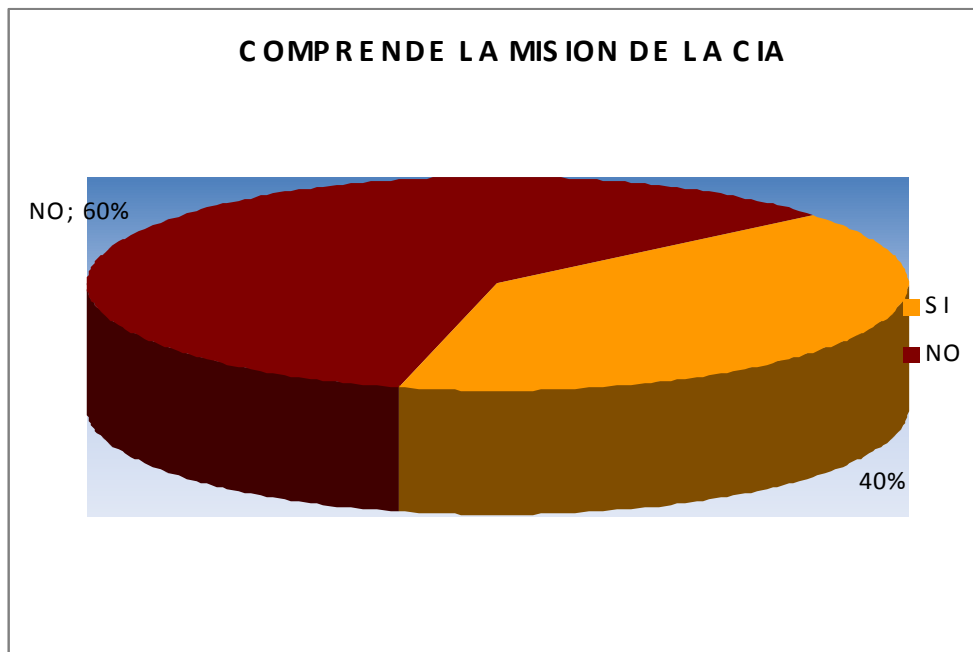
COMPANIA	MISION
Induspoli	Como fuente de trabajo generar empleo
Colomplast	Identificar y sastifacer las necesidades y expectativas de todo tipo de empaque plastico de nuestros clientes para proporcionarles una adecuada proteccion, conservacion, facilidad de manejo y buena presentacion de sus productos

Tabla 7: Mision de las compañías

PREGUNTA 2: ¿Comprende usted la mision establecida en su Compañia?

Tabla 8: COMPRENDE LA MISION DE LA CIA

NOMBR DE PERSONA ENTREVISTADA	CARGO	COMPAÑIA	COMPRENDE USTED LA MISIÓN DE LA CIA	
			SI	NO
ARBEY RIOS JARAMILLO	PROPIETARIO	INDUSPOLI	1	0
FABIAN DIAZ PEÑA	PROPIETARIO	BOLSAS PLASTICAS LA 24	0	1
JOSÈ ALONSO BERNAL	GERENTE DE PRODUCCION	COLOMPLAST S.A	1	0
MARIA FARFAN ALDANA	PROPIETARIO	PLASTI-RAPIDO	0	1
NORIDIA GOMEZ ALZATE	PROPIETARIO	POLIBOLSAS	0	1

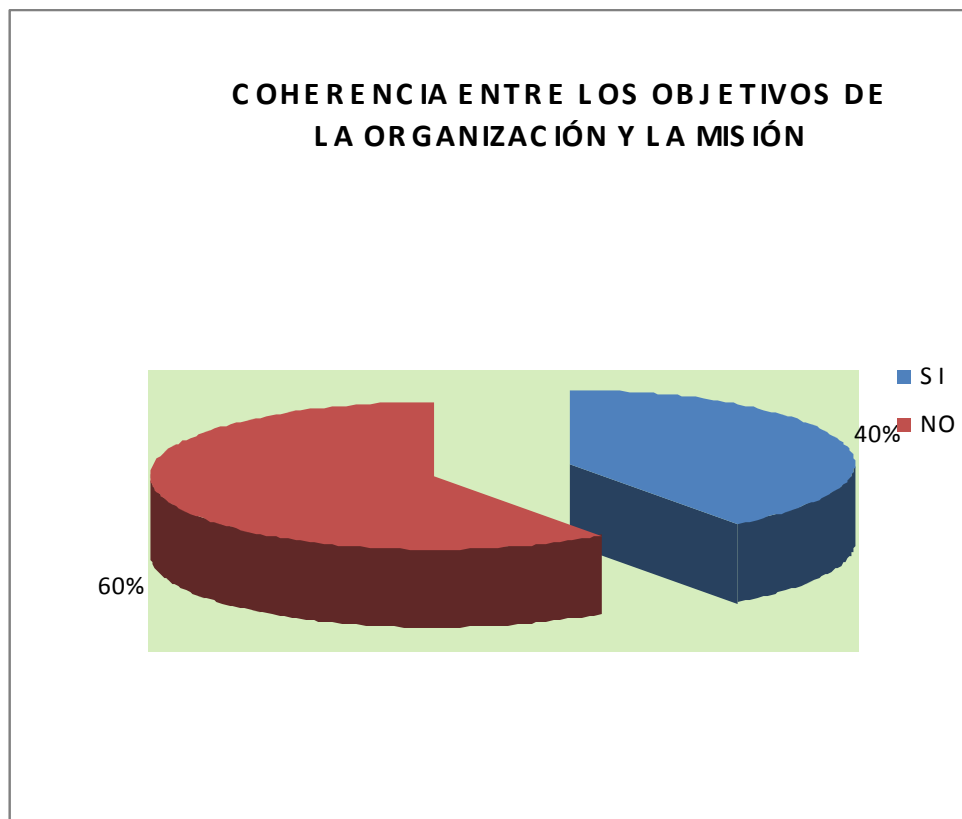


- Lo que se puede observar en este graficco con respecto a la pregunta es que las empresa que comprende su Mision son las mismas empresa que posee una, y esto permite inducir que estas empresa necesitan una orientacion para que puedan mantenerse en el mercado por eso se diseñara un plan estrategico que les permitan implementarlo para su beneficio. El 60% de las empresas encuestadas no comprende su mision por que no tienen una.
- Las empresas Induspoli y Colomplast que poseen una mision a la vez ellos la comprende dado que ellos fueron la que las crearon y tiene conocimiento pleno de ese tema,el resto de empresas no poseen un conocimiento previo sobre este tema difícilmente son personas que tuvieron la idea de montar un negocio propio.

PREGUNTA 3: ¿Existe coherencia entre los objetivos de la organización y Misión?

Tabla 9: COHERENCIA ENTRE LOS OBJETIVOS DE LA ORGANIZACIÓN Y LA MISIÓN?

NOMBRE DE PERSONA ENTREVISTADA	CARGO	COMPAÑIA	HAY COHERENCIA ENTRE LOS OBJETIVOS DE LA ORGANIZACIÓN Y LA MISIÓN	
			SI	NO
ARBEY RIOS JARAMILLO	PROPIETARIO	INDUSPOLI	1	0
FABIAN DIAZ PEÑA	PROPIETARIO	BOLSAS PLASTICAS LA 24	0	1
JOSÈ ALONSO BERNAL	GERENTE DE PRODUCCION	COLOMPLAST S.A	1	0
MARIA FARFAN ALDANA	PROPIETARIO	PLASTI-RAPIDO	0	1
NORIDIA GOMEZ ALZATE	PROPIETARIO	POLIBOLSAS	0	1

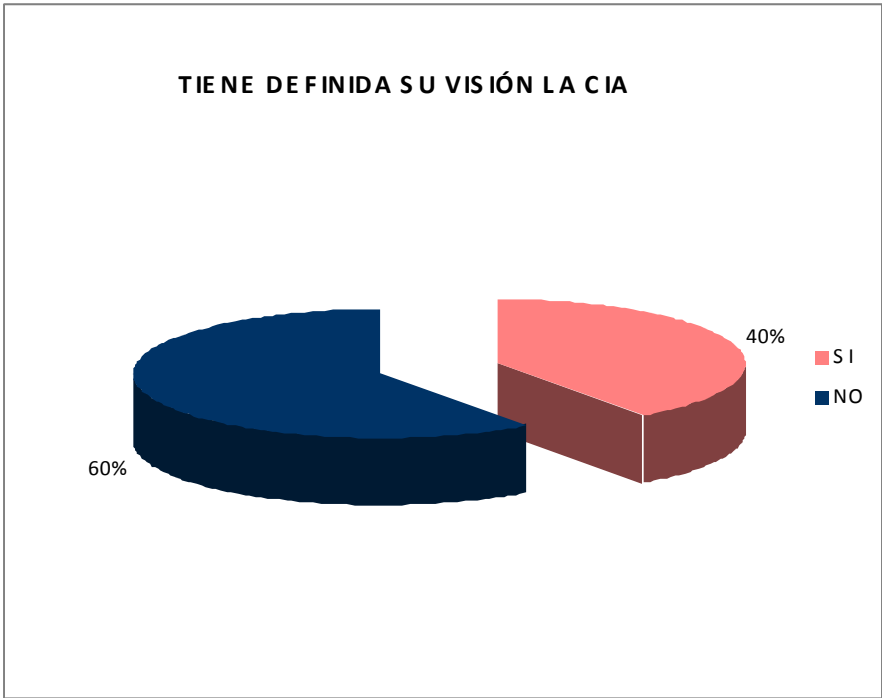


- Al ser analizado este grafico correspondiente a la pregunta 3 observamos que un 40% de la empresas encuestadas muestran coherencia entre los objetivos de la organización y su mision el otro 60% no muestran nada ya que no poseen una mision estructurada.
- Induspoli y Colomplast han tratado que los objetivos de su organizacion y su mision lleven una relación entre ellos para que su negocio en marcha cada dia mas se supere y puedan obtener resultados satisfactorios.

PREGUNTA 4: ¿La compañía tiene definida su Vision?

Tabla 10: TIENE DEFINIDA SU VISIÓN LA CIA

NOMBRE DE PERSONA ENTREVISTADA	CARGO	COMPAÑIA	TIENE DEFINIDA SU VISIÓN LA CIA	
			SI	NO
ARBEY RIOS JARAMILLO	PROPIETARIO	INDUSPOLI	1	0
FABIAN DIAZ PEÑA	PROPIETARIO	BOLSAS PLASTICAS LA 24	0	1
JOSÈ ALONSO BERNAL	GERENTE DE PRODUCCION	COLOMPLAST S.A	1	0
MARIA FARFAN ALDANA	PROPIETARIO	PLASTI-RAPIDO	0	1
NORIDIA GOMEZ ALZATE	PROPIETARIO	POLIBOLSAS	0	1



- La pregunta 4 me arroja un resultado similar a la pregunta 1, ya que son pregunta muy similares , esto me arroja que de todas las empresa el 40% de ellas poseen una visión ya que el otro 60% no poseen debido a su nivel tan bajo sobre este conocimiento.
- Un análisis más individual la empresa Induspoli y Colomplast son la empresa que de la muestra tomada presentan una visión que adolece de un buen planteamiento, además analizando la encuesta nos encontramos que la visión y misión de Induspoli son iguales ahí tiene un error por que sus conocimientos no son muy claros.

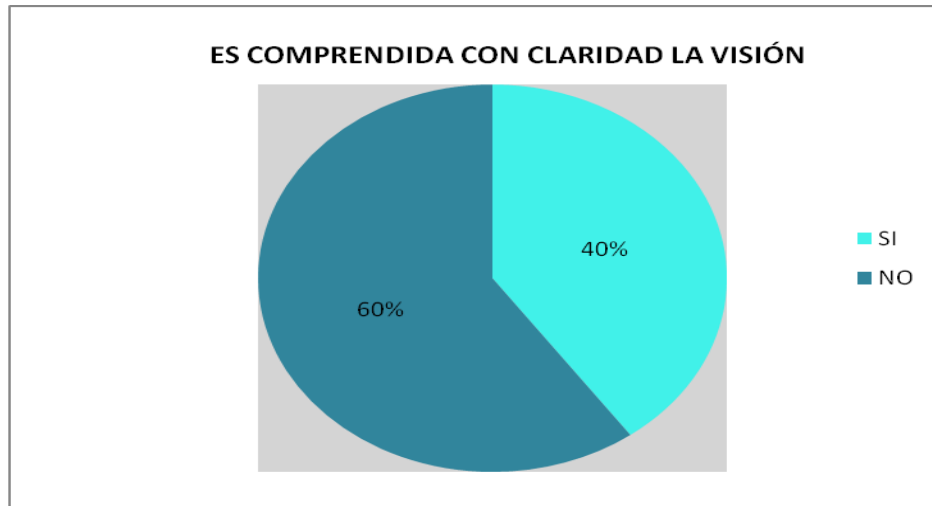
COMPañIA	VISION
Induspoli	Como fuente de trabajo generar empleo
Colomplast	Ser reconocidos en la industria de capuchones para flores, bolsas y laminas como la primera opcion del cliente

Tabla 11: Visión de las compañías

PREGUNTA 5: ¿Comprende usted con claridad la Visión?

NOMBRE DE PERSONA ENTREVISTADA	CARGO	COMPAÑIA	ES COMPRENDIDA CON CLARIDAD LA VISION	
			SI	NO
ARBEY RIOS JARAMILLO	PROPIETARIO	INDUSPOLI	1	0
FABIAN DIAZ PEÑA	PROPIETARIO	BOLSAS PLASTICAS LA 24	0	1
JOSÉ ALONSO BERNAL	GERENTE DE PRODUCCION	COLOMPLAST S.A	1	0
MARIA FARFAN ALDANA	PROPIETARIO	PLASTI-RAPIDO	0	1
NORIDIA GOMEZ ALZATE	PROPIETARIO	POLIBOLSAS	0	1

Tabla 12: ES COMPRENDIDA CON CLARIDAD LA VISIÓN



- Lo que se observa en el resultado que nos arroja esta pregunta que las empresa que compende su Vision son las que tiene estructura, lo cual es el 40% solo comprende su Vision, el otro 60% no poseen una y tampoco la comprenden.
- Debemos de adicionar que las empresas Induspoli Y Colomplast poseen un enfoque a futuro que es relativamente remoto donde se piensan desarrollar en las mejores condiciones posibles de acuerdo a los sueños y esperanzas de sus propietarios o directores ejecutivos.

PREGUNTA 6: ¿Cree usted si la vision de la compañía inspira el compromiso del personal con los objetivos de la organizacion?

NOMBRE DE PERSONA ENTREVISTADA	CARGO	COMPAÑIA	LA VISIÓN DE LA CÍA INSPIRA EL COMPROMISO DEL PERSONAL CON LOS OBJETIVOS DE LA MISMA	
			SI	NO
ARBHEY RIOS JARAMILLO	PROPIETARIO	INDUSPOLI	1	0
FABIAN DIAZ PEÑA	PROPIETARIO	BOLSAS PLASTICAS LA 24	0	1
JOSÈ ALONSO BERNAL	GERENTE DE PRODUCCION	COLOMPLAST S.A	1	0
MARIA FARFAN ALDANA	PROPIETARIO	PLASTI-RAPIDO	0	1
NORIDIA GOMEZ ALZATE	PROPIETARIO	POLIBOLSAS	0	1

Tabla 13: LA VISIÓN DE LA CIA INSPIRA EL COMPROMISO DEL PERSONAL CON LOS OBJETIVOS DE LA MISMA



- Una vez analizado este grafico a simple vista se puede decir que el 40% de las empresas encuestada su vision inspira al que su personal tenga un compromiso por alcanzar los objetivos organizacionales, y el otro 60% no poseen una vision por eso no inspira al personal a un alcance de los objetivos.

PREGUNTA 7:¿ Tiene definido un proposito estrategico la compañia?

Tabla 14: **SE HA DEFINIDO UN PROPÓSITO ESTRATÉGICO LA CIA**

NOMBRE DE PERSONA ENTREVISTADA	CARGO	COMPAÑIA	LA VISIÓN DE LA CÍA INSPIRA EL COMPROMISO DEL PERSONAL CON LOS OBJETIVOS DE LA MISMA	
			SI	NO
ARBEY RIOS JARAMILLO	PROPIETARIO	INDUSPOLI	1	0
FABIAN DIAZ PEÑA	PROPIETARIO	BOLSAS PLASTICAS LA 24	0	1
JOSÉ ALONSO BERNAL	GERENTE DE PRODUCCION	COLOMPLAST S.A	1	0
MARIA FARFAN ALDANA	PROPIETARIO	PLASTI-RAPIDO	0	1
NORIDIA GOMEZ ALZATE	PROPIETARIO	POLIBOLSAS	0	1



- Como se observar en el grafico anterior el 40% de las empresa se han fijado o establecido un proposito estrategico para alcanzar y mantener en el mercado su empresa, el otro 60% no.
- Las empresas que presenta un proposito estrategico definido son las siguientes:

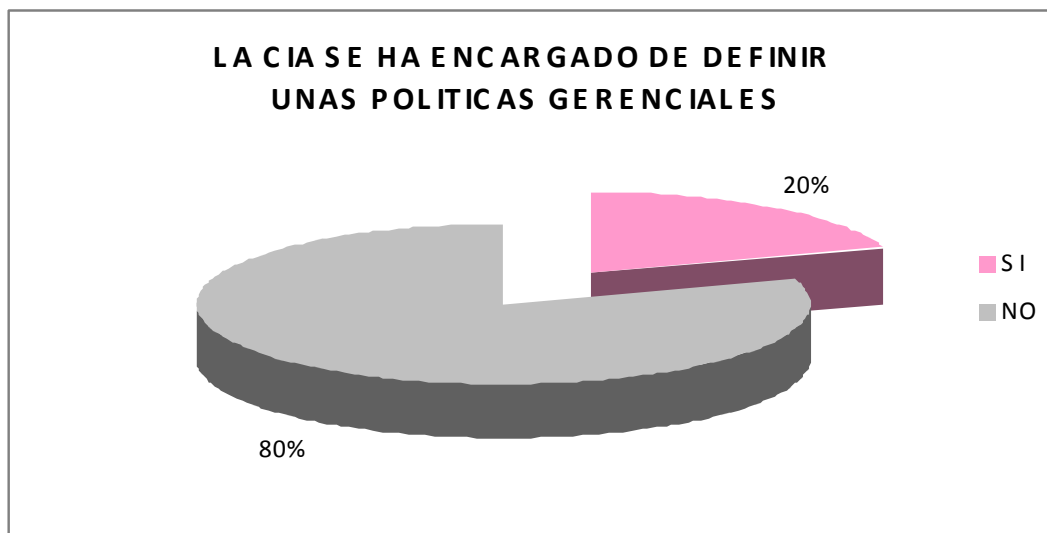
COMPANÍA	PROPOSITO ESTRATEGICO
Induspoli	Mejorar los montages
Colomplast	Incrementar participacion en el mercado

Tabla 15: Proposito estrategicos de las empresas objeto de estudio.

PREGUNTA 8: ¿La compañía se ha encargado de definir unas políticas gerenciales?

NOMBRE DE PERSONA ENTREVISTADA	CARGO	COMPAÑIA	LA CIA SE HA ENCARGADO DE DEFINIR UNAS POLITICAS GERENCIALES	
			SI	NO
ARBEY RIOS JARAMILLO	PROPIETARIO	INDUSPOLI	1	0
FABIAN DIAZ PEÑA	PROPIETARIO	BOLSAS PLASTICAS LA 24	0	1
JOSÉ ALONSO BERNAL	GERENTE DE PRODUCCION	COLOMPLAST S.A	0	1
MARIA FARFAN ALDANA	PROPIETARIO	PLASTI-RAPIDO	0	1
NORIDIA GOMEZ ALZATE	PROPIETARIO	POLIBOLSAS	0	1

Tabla 16: LA CIA SE HA ENCARGADO DE DEFINIR UNAS POLÍTICAS GERENCIALES



- Lo que observamos en esta pregunta que una de las cinco empresa es decir solo el 20% se ha tomado el trabajo de estructurar y elaborar unas politicas gerenciales, pero no existe una definicion muy clara en su definicion, el otro 80% tiene un concepto escaso de esta terminologia y como puede ser implementada o aplicada a su organización.
- La empresa que se ha encargado de definir sus politicas gerenciales es:

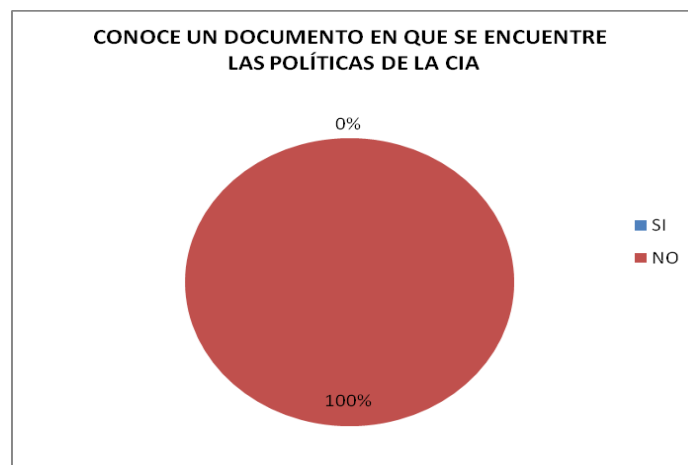
COMPañÍA	POLITICA GERENCIAL MA IMPORTANTE
Induspoli	Tratar de crear susursales

Tabla 17: Politica gerencial de las empresas.

PREGUNTA 9: ¿Conoce usted un documento en el que se encuentren las políticas de la organización?

Tabla 18: CONOCE UN DOCUMENTO EN QUE SE ENCUENTRE LAS POLÍTICAS DE LA CIA

NOMBRE DE PERSONA ENTREVISTADA	CARGO	COMPAÑÍA	CONOCE UN DOCUMENTO EN QUE SE ENCUENTRE LAS POLÍTICAS DE LA CIA	
			SI	NO
ARBEOY RIOS JARAMILLO	PROPIETARIO	INDUSPOLI	0	1
FABIAN DIAZ PEÑA	PROPIETARIO	BOLSAS PLASTICAS LA 24	0	1
JOSÉ ALONSO BERNAL	GERENTE DE PRODUCCION	COLOMPLAST S.A	0	1
MARIA FARFAN ALDANA	PROPIETARIO	PLASTI-RAPIDO	0	1
NORIDIA GOMEZ ALZATE	PROPIETARIO	POLIBOLSAS	0	1

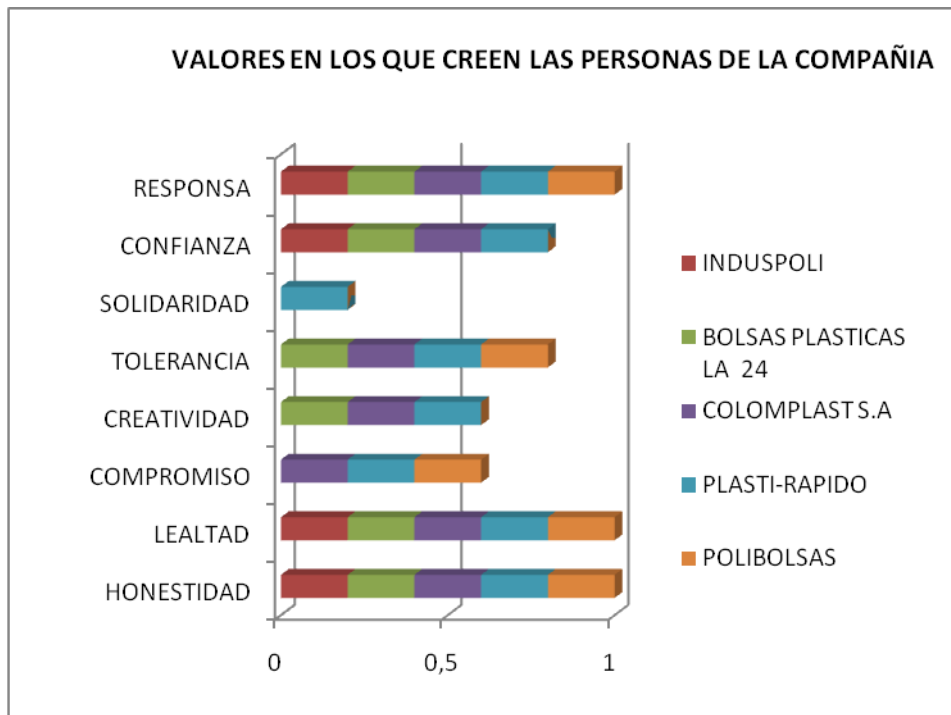


- Este resultado obtenido nos demuestra que el 100% de las empresas encuestadas no cuenta con un documento donde esten escritas las politicas gerenciales de la empresa.

PREGUNTA 11: De la siguiente lista seleccione los valores que creen las personas de la compañía:

Tabla 19: valores en lo que creen las personas de la compañía

COMPAÑIA	HONES TIDAD	LEAL TAD	COMPRO MISO	CREATI VIDAD	TOLERAN CIA	SOLIDA RIDAD	CONFIA ZA	RESPO NSA
INDUSPOLI	1	1	0	0	0	0	1	1
BOLSAS PLASTICAS LA 24	1	1	0	1	1	0	1	1
COLOMPLAST S.A	1	1	1	1	1	0	1	1
PLASTI- RAPIDO	1	1	1	1	1	1	1	1
POLIBOLSAS	1	1	1	0	1	0	0	1

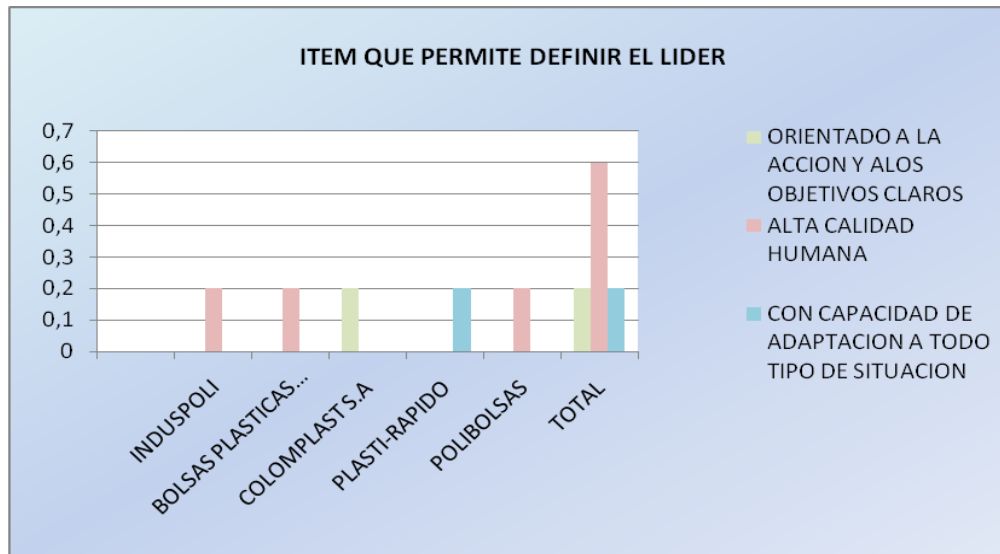


- De acuerdo a lo encuestado y los resultados arrojados por el grafico, los valores principales que creen las personas que integran la compañía son responsabilidad, lealtad y honestidad. Además los valores que menos frecuencia tienen son solidaridad, creatividad y compromiso.
- Podemos observar en la tabla que la empresa Plasti-Rapido, a pesar de ser una empresa pequeña las personas que la integran creen en todos los valores en un segundo lugar esta Colomplast S.A que creen casi todos exceptuando la solidaridad, en tercer lugar esta Bolsas Plásticas La 24 que creen en casi todos menos compromiso y solidaridad, en un cuarto lugar esta Polibolsas que los valores que no escogió de la lista fueron creatividad, solidaridad y confianza y por ultimo esta que en su respuesta no agrego los siguientes valores que fueron compromiso, creatividad, tolerancia y solidaridad.

PREGUNTA 12: De los siguientes ítems seleccione solo una opción que permita definir a su líder.

Tabla 20: ítems que permiten identificar al líder.

COMPAÑIA	ORIENTADO A LA ACCION Y ALOS OBJETIVOS CLAROS	ALTA CALIDAD HUMANA	CON CAPACIDAD DE ADAPTACION A TODO TIPO DE SITUACION
INDUSPOLI	0	1	0
BOLSAS PLASTICAS LA 24	0	1	0
COLOMPLAST S.A	1	0	0
PLASTI-RAPIDO	0	0	1
POLIBOLSAS	0	1	0

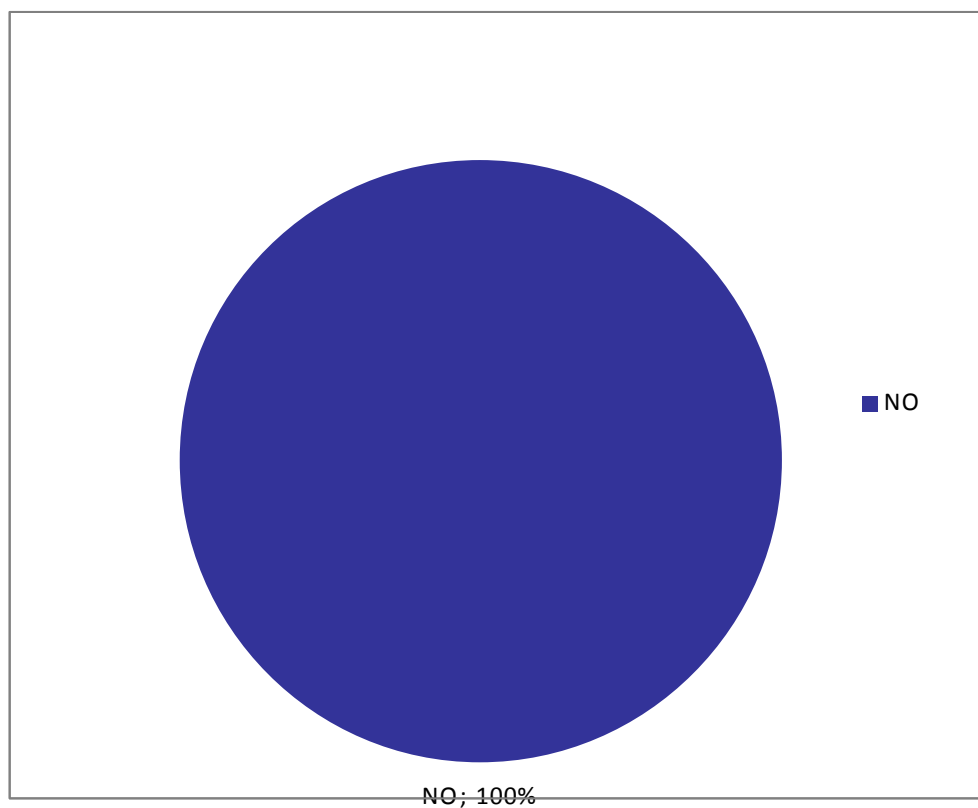


- Una vez analizado el grafico cabe resaltar que el ítem que define mejor a los líderes de todas empresas fue el de “Alta calidad humana”, es decir el 60% de las empresas presentan este líder.
- Induspoli, Bolsas plásticas la 24 y Polibolsas tiene un líder de Alta calidad humana, Colomplast presenta un líder que es “orientado a la acción y a los objetivos claros y por ultimo Plasti-rapido cuenta con un líder que tiene “Capacidad de adaptación a todo tipo de situación”

PREGUNTA 13: ¿Tiene la compañía definido un plan estratégico?

NOMBRE DE PERSONA ENTREVISTADA	CARGO	COMPAÑIA	TIENE DEFINIDO UN PLAN ESTRATEGICO LA CIA	
			SI	NO
ARBHEY RIOS JARAMILLO	PROPIETARIO	INDUSPOLI	0	1
FABIAN DIAZ PEÑA	PROPIETARIO	BOLSAS PLASTICAS LA 24	0	1
JOSÈ ALONSO BERNAL	GERENTE DE PRODUCCION	COLOMPLAST S.A	0	1
MARIA FARFAN ALDANA	PROPIETARIO	PLASTI-RAPIDO	0	1
NORIDIA GOMEZ ALZATE	PROPIETARIO	POLIBOLSAS	0	1

Tabal 21: tiene definido un plan estratégico la compañía.

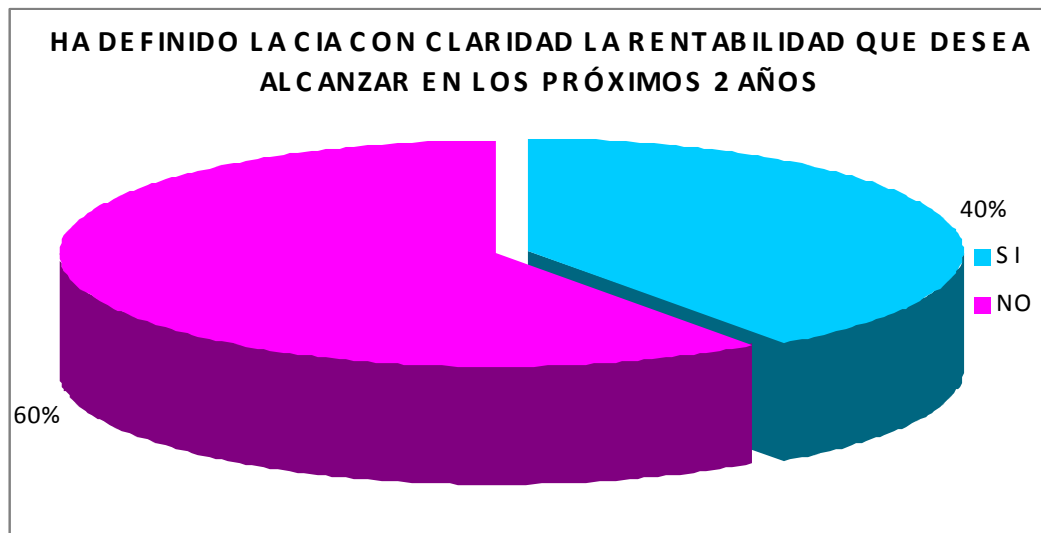


- Los resultados lanzado en esta pregunta en su 100% fue negativo, es decir las empresa encuestadas no cuenta con un plan estratégico definido es decir que este aspecto es desfavorable por que toda organización requiere diseñar planes generales y específicos con el fin de lograr el éxito buscado. Los directivos deben establecer lo que esperan lograr como organización, y luego trazar un plan estratégico para obtener tales resultados, es por eso que a esta empresas se le va a crear un plan estratégico para que sus empresas se han llevadas al éxito.

PREGUNTA 14: ¿La compañía ha definido con claridad la rentabilidad que desea alcanzar en los próximos 2 años?

Tabla 22: ha definido la cía. con claridad la rentabilidad deseada alcanzar en los próximos 2 años

NOMBRE DE PERSONA ENTREVISTADA	CARGO	COMPAÑIA	HA DEFINIDO LA CIA CON CLARIDAD LA RENTABILIDAD QUE DESEA ALCANZAR EN LOS PROXIMOS 2 AÑOS	
			SI	NO
ARBEY RIOS JARAMILLO	PROPIETARIO	INDUSPOLI	1	0
FABIAN DIAZ PEÑA	PROPIETARIO	BOLSAS PLASTICAS LA 24	0	1
JOSÈ ALONSO BERNAL	GERENTE DE PRODUCCION	COLOMPLAST S.A	1	0
MARIA FARFAN ALDANA	PROPIETARIO	PLASTI-RAPIDO	0	1
NORIDIA GOMEZ ALZATE	PROPIETARIO	POLIBOLSAS	0	1



- El grafico arroja que solo el 40% de las empresas encuestadas han definido con claridad una rentabilidad para sus próximos 2 años, es decir tanto Colomplast y Induspoli cuenta con un proyecto de inversión que en un termino definido le puede generar muchos beneficios y recuperar lo que ellos han invertido en el momento por la empresa, para que ella se encuentre en marcha.

PREGUNTA 15: ¿La compañía ha considerado incrementar su porcentaje de participación en el mercado en el presente año?

NOMBRE DE PERSONA ENTREVISTADA	CARGO	COMPAÑIA	LA CIA HA CONSIDERADO INCREMENTAR SU PORCENTAJE DE PARTICIPACION EN EL PRESENTE AÑO	
			SI	NO
ARBEY RIOS JARAMILLO	PROPIETARIO	INDUSPOLI	1	0
FABIAN DIAZ PEÑA	PROPIETARIO	BOLSAS PLASTICAS LA 24	0	1
JOSÉ ALONSO BERNAL	GERENTE DE PRODUCCION	COLOMPLAST S.A	1	0
MARIA FARFAN ALDANA	PROPIETARIO	PLASTI-RAPIDO	0	1
NORIDIA GOMEZ ALZATE	PROPIETARIO	POLIBOLSAS	0	1

Tabla 23: la cia ha considerado icrementar su porcentaje de participacion en el mercado en el presente año.



- Las empresa que tuvieron una repuesta positiva fue el 40% ya que ellas esperan incrementar mas su participacion en el mercado, tanto como Colomplast y Induspoli desean que cada año su negocio en marcha crezca yentonces esto los empujan a que se proyecten y alcancen sus metas propuesta, por esos observamos que estas empresas son lideres en el mercado ya que cuentan con una posicion bien establecida.
- Lo que pretenden incrementar las empresa nombradas anteriormente su participacion en el mercado es el siguiente:

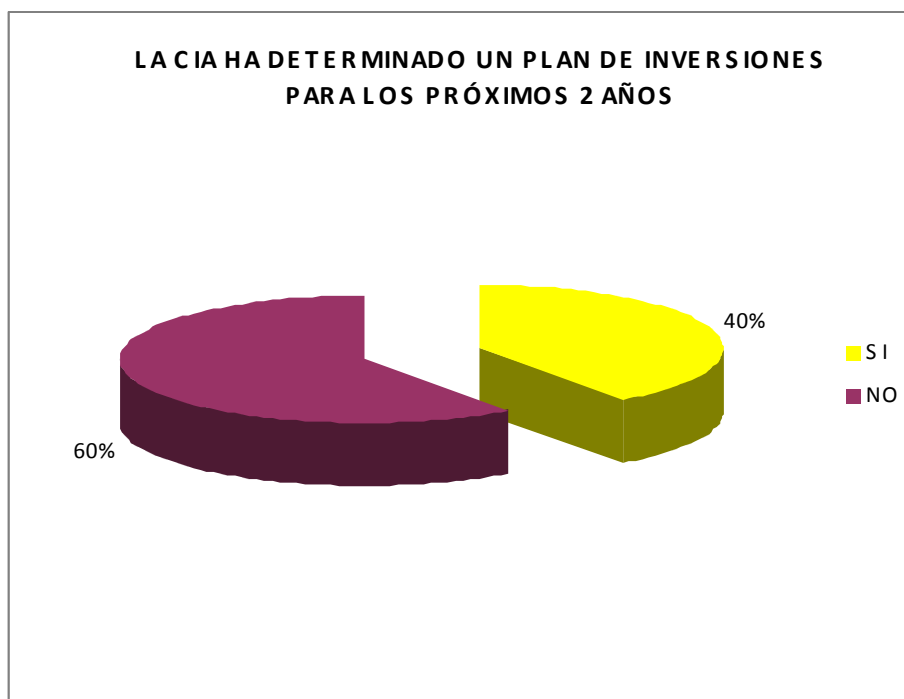
EMPRESA	INCREMENTO QUE TENDRAN EN EL MERCADO EN EL PRESENTE AÑO
Colomplast S.A	40%
Induspoli	30%

Tabla 24: incremento en el mercado de las empresas objeto de estudio en el presente año.

PREGUNTA 16: ¿Tiene determinado la empresa un plan de inversiones para los proximos 2 años?

Tabla 25: la cia ha determinado un plan de inversiones para los proximos 2 años

NOMBRE DE PERSONA ENTREVISTADA	CARGO	COMPAÑIA	LA CIA HA DETERMINADO UN PLAN DE INVERSIONES PARA LOS PROXIMOS 2 AÑOS	
			SI	NO
ARBHEY RIOS JARAMILLO	PROPIETARIO	INDUSPOLI	1	0
FABIAN DIAZ PEÑA	PROPIETARIO	BOLSAS PLASTICAS LA 24	0	1
JOSÉ ALONSO BERNAL	GERENTE DE PRODUCCION	COLOMPLAST S.A	1	0
MARIA FARFAN ALDANA	PROPIETARIO	PLASTI-RAPIDO	0	1
NORIDIA GOMEZ ALZATE	PROPIETARIO	POLIBOLSAS	0	1

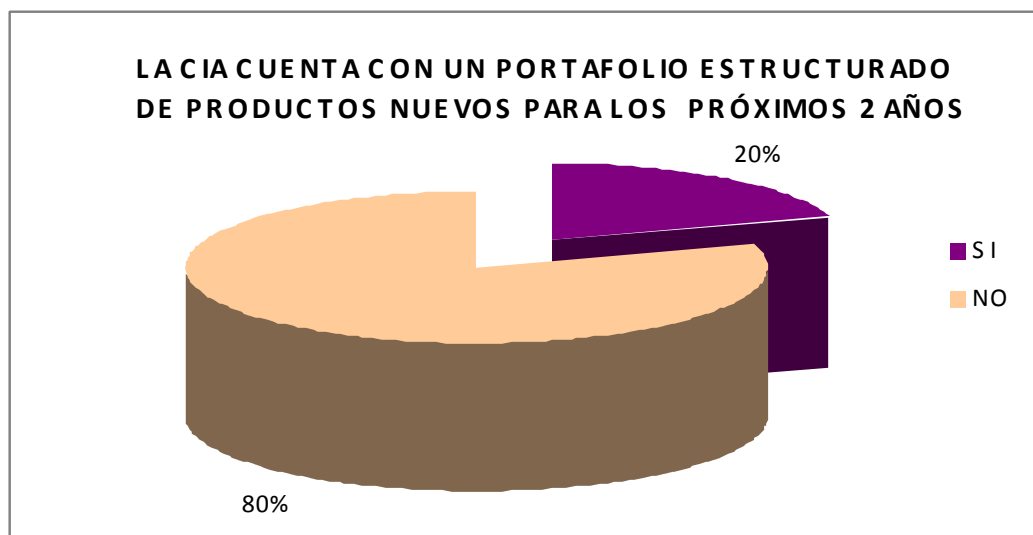


- Con el diseño de un plan de inversiones para los próximos 2 años solo el 40% de las empresa cuenta con uno, este plan de inversiones ayuda que las empresa Colomplast y Induspoli planeen anticipadamente sus gastos para aumentar la riqueza futura y posibilitar un crecimiento de la producción en sus organización, ya que solo estas dos empresa cuenta con este propósito.

PREGUNTA 17: ¿Cuenta la compañía con un portafolio estructurado de productos nuevos para los próximos 2 años?

Tabla 26: la cía. cuenta con un portafolio estructurado de productos nuevos para los próximos 2 años.

NOMBRE DE PERSONA ENTREVISTADA	CARGO	COMPAÑIA	LA CIA CUENTA CON UN PORTAFOLIO ESTRUCTURADO DE PRODUCTOS NUEVOS PARA LOS PROXIMOS 2 AÑOS	
			SI	NO
ARBEY RIOS JARAMILLO	PROPIETARIO	INDUSPOLI	1	0
FABIAN DIAZ PEÑA	PROPIETARIO	BOLSAS PLASTICAS LA 24	0	1
JOSÉ ALONSO BERNAL	GERENTE DE PRODUCCION	COLOMPLAST S.A	0	1
MARIA FARFAN ALDANA	PROPIETARIO	PLASTI-RAPIDO	0	1
NORIDIA GOMEZ ALZATE	PROPIETARIO	POLIBOLSAS	0	1

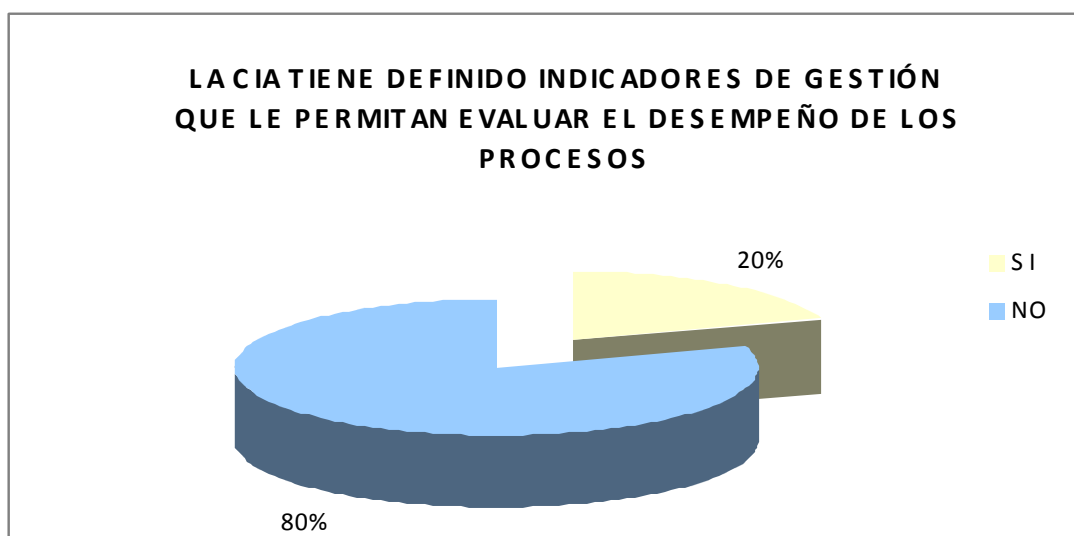


- En Esta pregunta contamos que solo el 20% de la empresas encuestada cuentan con un portafolio de productos nuevos para los próximos 2 años, esto le facilitara a Induspoli mover libremente en el mercado ya que se ha tomado el compromiso de estructurar una guía para el cliente para que se oriente en que producto han surgido de acuerdo a sus requisito y necesidades.

PREGUNTA 18: ¿La compañía tiene definidos indicadores de gestión que permitan evaluar el desempeño de los procesos estratégicos?

NOMBRE DE PERSONA ENTREVISTADA	CARGO	COMPAÑIA	LA CIA TIENE DEFINIDO INDICADORES DE GESTION QUE PERMITAN EVALUAR EL DESEMPEÑO DE LOS PROCESOS ESTRATEGICOS	
			SI	NO
ARBEO RIOS JARAMILLO	PROPIETARIO	INDUSPOLI	0	1
FABIAN DIAZ PEÑA	PROPIETARIO	BOLSAS PLASTICAS LA 24	0	1
JOSÉ ALONSO BERNAL	GERENTE DE PRODUCCION	COLOMPLAST S.A	1	0
MARIA FARFAN ALDANA	PROPIETARIO	PLASTI-RAPIDO	0	1
NORIDIA GOMEZ ALZATE	PROPIETARIO	POLIBOLSAS	0	1

Tabla 27: la compañía tiene definido indicadores de gestión que le permitan evaluar el desempeño de los procesos.

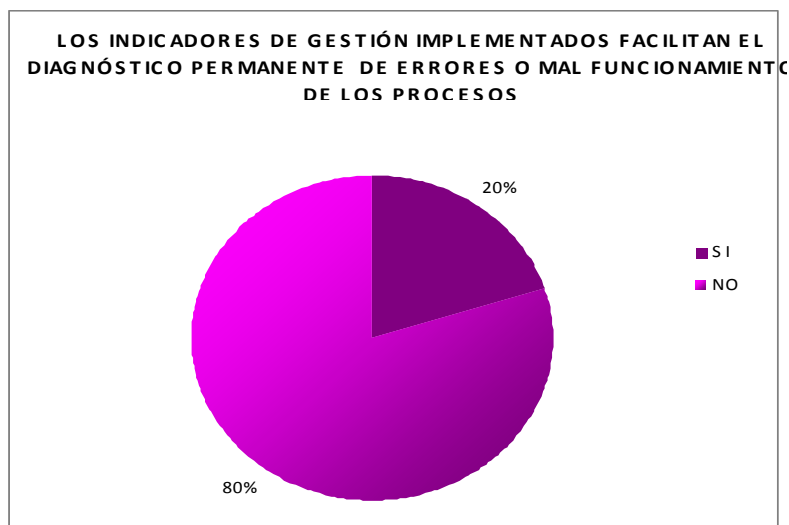


- Respecto a la pregunta realizada a las empresa arrojó como resultado que solo el 20% cuenta con unos indicadores de gestión que le permite evaluar constantemente el desempeño que genera los procesos estratégicos.
- Colomplast S.A ha tenido en cuenta en el momento de establecer sus tareas, trabajos de llevar un control o seguimiento a cada proceso y ver en forma concreta si se ha alcanzado o no, este control fue llevado por medio de los indicadores de gestión.

PREGUNTA 19: ¿Los indicadores de gestión implementados facilitan el diagnóstico permanente de errores o mal funcionamiento de los procesos estratégicos de la compañía?

Tabla 28: Los diagnósticos de gestión implementados facilitan el diagnóstico permanente de errores o mal funcionamiento de los procesos.

NOMBRE DE PERSONA ENTREVISTADA	CARGO	COMPAÑIA	LOS INDICADORES DE GESTION IMPLEMENTADOS FACILITAN EL DIAGNÓSTICOS PERMANENTE DE ERRORES O MAL FUNCIONAMIENTO DE LOS PROCESOS ESTRATEGICOS DE LA CIA	
			SI	NO
ARBEY RIOS JARAMILLO	PROPIETARIO	INDUSPOLI	0	1
FABIAN DIAZ PEÑA	PROPIETARIO	BOLSAS PLASTICAS LA 24	0	1
JOSÉ ALONSO BERNAL	GERENTE DE PRODUCCION	COLOMPLAST S.A	1	0
MARIA FARFAN ALDANA	PROPIETARIO	PLASTI-RAPIDO	0	1
NORIDIA GOMEZ ALZATE	PROPIETARIO	POLIBOLSAS	0	1



- El resultado obtenido fue que el 20% de las empresa obtuvo una respuesta afirmativa, que los indicadores de gestión implementados por Colomplast S.A le permite hacer un diagnostico fácil y rápido del mal funcionamiento que están presentando sus procesos estratégicos, permitiéndole ser una empresa proactiva.

Por ultimo la pregunta 10 formulada en la encuesta no fue graficada ni comentada en lo anterior ya que fue una pregunta abierta que ninguna de las empresa encuestada la respondió, la pregunta es “¿En que documento se encuentran contempladas las políticas de la organización?”, del resto de preguntas fueron contestadas por las empresas y obtuvimos el resultado esperado, estas preguntas cerradas alcanzaron el objetivo propuesto que era evaluar si en el momento las empresa contaban con un plan estratégico estructurado y bien definido que les permitieran tener un buen desempeño en el mercado, además saber si las empresa tenían un conocimiento previo de esta temática.

7.2. CONCLUSIONES DEL TRABAJO DE CAMPO

- Mediante la técnica que se aplicó en el trabajo de campo, la encuesta, se obtuvo la información necesaria para evaluar el estado de las empresas objeto de estudio en el año 2009. Se logró corroborar la falta de interés y/o capacitación por parte de los gerentes propietarios en los procesos de diseño y puesta en marcha de planes estratégicos, como quedó evidenciado en cada una de las tesis, ignorando la importancia del tema como llave maestra para afianzarse en su negocio.
- Además se observó que no cuenta con un plan estratégico que le permita estar prevenidas a situaciones futuras, por este motivo se realizó este trabajo de grado para proporcionarles una alternativa a las empresas de estudio que se guíen por un diseño propuesto de un plan estratégico.
- El progreso organizacional que presenta actualmente el municipio de Palmira, presiona tanto a las organizaciones del sector de las Bolsas Plásticas como a los otros sectores a formular estrategias con diversos fines, entre ellos de orden financiero, competitivo, mejoramiento de la calidad en sus procesos, relaciones inter organizacionales, capacitación en el personal, mejoramiento de la calidad de vida de la sociedad, al minimizar los efectos negativos de la competencia, mediante el desarrollo de ventajas competitivas sostenibles y aprovechar todas las oportunidades que desperdicie la empresa rival.
- Para que las empresas del sector de las Bolsas Plásticas se desarrollen organizacional, económica y geográficamente, deben evolucionar en visión, por ello mediante este trabajo diseñaremos un modelo de planeación estratégica para este tipo de industria que les permita el logro de sus metas de corto o largo plazo.

- Cabe resaltar que por medio de este trabajo de grado queremos proporcionar una ayuda o abrirle una puerta a estas empresas objeto de estudio para que hagan uso del conjunto de herramientas y tácticas de la planeación estratégica para así ellas puedan producir una respuesta pertinente a las exigencias de los clientes y del medio.

8. ANALISIS COMPETITIVO DEL SECTOR INDUSTRIAL DE BOLSAS PLASTICAS

Análisis de la situación

Análisis externo

- **Análisis del entorno macroeconómico**

El clima económico Colombiano continúa mostrando signos de mayor actividad, mejorando las perspectivas globales para el año 2009, observando un repunte de su crecimiento favorecido por la recuperación de las exportaciones. En cuanto a la economía Palmirana, se prevé para el año 2009 un crecimiento del PIB en términos reales del 3,7%, provocado por un mejor comportamiento de los sectores. La demanda interna sufrirá una ligera desaceleración del consumo de los hogares derivada principalmente de un menor ritmo en la creación de empleo, no obstante, esta desaceleración se podría haber mitigada por los efectos de la reducción de algunos impuestos. La inversión crecerá sobretodo en bienes de equipo, lo que refleja una expectativa empresarial de un crecimiento sostenido en un entorno favorable de tipos de interés.

Por lo que se refiere al empleo, se prevé la creación de casi 400000 puestos de trabajo para el 2009, lo que supone una tasa de aumento del empleo del 2,7%, situándose el desempleo en el 14,6% de la población activa.

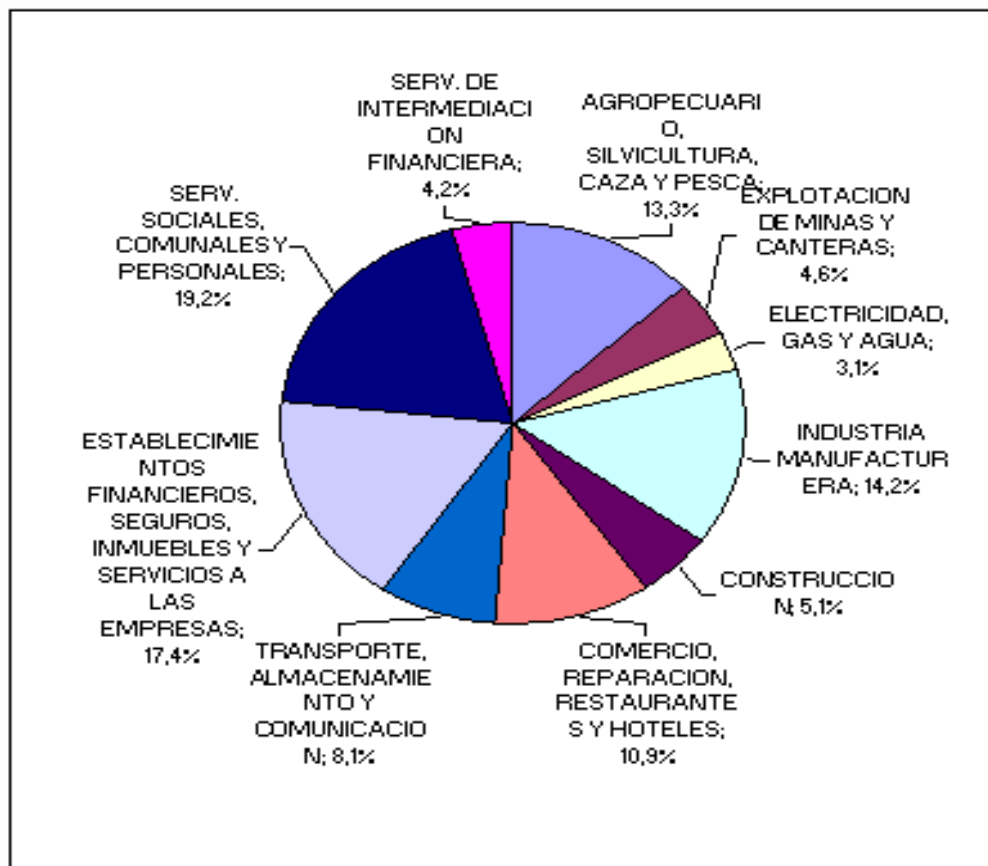
La evolución previsible de las variables macroeconómicas (expresadas en variación de tanto por ciento del año anterior salvo indicación en contrario) queda recogida en el siguiente cuadro:

La población palmirana esta próxima a los 400.000 personas dividida en 80 mil hogares, de los cuales aproximadamente el 55% son matrimonios con, a lo sumo

un hijo. La pirámide de la población refleja que el 35% tiene menos de 25 años, y el 65% tiene mas de 26 años, (lo que supone una mayor tendencia a la compra de bolsas platicas) mostrándose una progresiva disminución del numero de matrimonios sin nacimientos.

A continuación veremos el grafico que nos muestra los diversos sectores de Palmira y porcentaje que ocupa:

Grafico 19 :Sectores de palmira



Fuente: Anuario Esatadistico de la camara y comercio

Vemos que uno de los porcentajes mas alto lo tiene el sector industrial de manufactura con un 14.2%. Este campo se encuentra ubicada las empresas a tratar en este trabajo.

- **Análisis del mercado Palmirano de bolsas plásticas.**

Estructura del mercado: El mercado de Bolsas Plásticas en Palmira en las últimas dos décadas ha experimentado un notable cambios en cuanto a preferencias del consumidor se refiere en la elección de una u otra Bolsa. El cambio más notable en la venta de Bolsas fue en 1980 se suponía aproximadamente un 78% del total, pasando en el año 2000 a un 47%. Las bolsas mas favorecida de este descenso, fueron las bolsas con logotipo de las empresas que aumentaron un 20%. Observamos también un importante crecimiento en las otras clases de bolsas plásticas, debido a la moda de tener en su negocio bolsas con logotipo. La cuota de este tipo de bolsas se ha triplicado en las ultimas dos décadas.

- **Competencia::**

En Palmira hay aproximadamente 7 empresas que se de dedican a la comercialización y fabricación de bolsas plásticas, aunque Colomplast S.A se basa en la diversificación de la oferta como ventaja competitiva respecto de las demás compañías de bolsas plásticas. Así, Colomplast es la primera y única gran superficie de Bolsas Plásticas en Palmira, que además presta servicios adicionales como:

*Fabricación de envases, cajas y vasijas en material plásticos.

*Además también tiene la fabricación de capuchones para flores.

Clases de bolsas ofrecidas en el mercado por las empresas objeto de estudio:

- **Bolsas en Polietileno, material virgen de baja densidad.**



Bolsas Transparentes y en toda la gama de colores: **AZUL**, **ROJO**, **VERDE**, **NARANJO**, OTROS MÁS...



- **Bolsas de basura en 0.3 micrones, a doble sello. 50x70 cm., 60x90 cm, 70x90 cm..**



- Bolsas Camisetas, 28x40 cm., 40x50 cm., y otros en variados colores.



- Mangas de Polietileno.



A partir de lo observando teniendo en cuenta las herramientas de investigación, se realizó un análisis que permitió realizar una matriz DOFA para el sector industrial de bolsas plásticas.

ANALISIS EXTERNO:

OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> • Tendencia de crecimiento del sector. 	<ul style="list-style-type: none"> • Competencia de productores de bolsas provenientes de la ciudad de Cali, y demás municipios cercanos a Palmira.
<ul style="list-style-type: none"> • Penetración del mercado actual. 	<ul style="list-style-type: none"> • Competidores con precios más económicos.
<ul style="list-style-type: none"> • Demanda de productos de empaque plástico, novedosos y con características especiales en color, tamaño y forma. 	<ul style="list-style-type: none"> • Alto poder de negociación de los clientes actuales, producto de la cantidad de ofertantes de bolsas plásticas en el mercado.
<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollo de nuevos productos 	<ul style="list-style-type: none"> • Tecnología avanzada de productores provenientes de la ciudad de Cali.
<ul style="list-style-type: none"> • De establecimiento de convenios de comercialización fija o estable con los supermercados de la ciudad de Palmira a cambio de mejoras en la calidad y los precios. 	<ul style="list-style-type: none"> • Precios y calidad superiores de los competidores provenientes de la ciudad de Cali.
<ul style="list-style-type: none"> • Los clientes finales responden ante nuevas ideas. 	
<ul style="list-style-type: none"> • Penetración de nuevos mercados a nivel regional y nacional. 	
<ul style="list-style-type: none"> • Mejoras en los procesos de negociación con los proveedores actuales, en precio y en días de crédito, 	

por incrementos en la compra de materiales.	
---	--

Tabla 29: oportunidades y amenazas.

ANALISIS INTERNO:

Tradicionalmente, el análisis interno de las empresas objeto estudio ha perseguido determinar cuales sus fortalezas y debilidades. No obstante en numerosas ocasiones es sumamente complejo llegar a identificar si estamos ante una fortaleza de la empresa o ante la debilidad.

DEBILIDADES	FORTALEZAS
<ul style="list-style-type: none"> • Carencia de base de datos de clientes, que permitan planear las ventas de la empresa. 	<ul style="list-style-type: none"> • Control y dirección sobre las ventas al cliente final
<ul style="list-style-type: none"> • Carencia de sistemas de información contable. 	<ul style="list-style-type: none"> • Aceptación de los productos de las empresas por el mercado actual.
<ul style="list-style-type: none"> • Emprendedores con escasa capacitación en proceso administrativo, contabilidad y mercadeo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Espíritu emprendedor, de los propietarios del sector de bolsas plásticas.
<ul style="list-style-type: none"> • Poca experiencia en mercadeo directo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Personal leal, con sentido de compromiso con las empresas objeto de estudio, con gran experiencia en su trabajo.
<ul style="list-style-type: none"> • Imposibilidad de surtir a clientes en el extranjero. 	<ul style="list-style-type: none"> • Producto, calidad y confiabilidad del producto
<ul style="list-style-type: none"> • Necesidad de una mayor fuerza de ventas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Capacidad de entrega directa
<ul style="list-style-type: none"> • Presupuesto limitado. 	<ul style="list-style-type: none"> • Suministran un servicio cortes al cliente.
<ul style="list-style-type: none"> • Carencia de plan Estratégico. 	<ul style="list-style-type: none"> • Bajos costos en la fabricación del producto.
<ul style="list-style-type: none"> • Número reducido de clientes. 	<ul style="list-style-type: none"> • Suministro del producto final en corto tiempo.

<ul style="list-style-type: none"> • Capacidad instalada de producción, obsoleta. 	<ul style="list-style-type: none"> • Se mantienen continuidad en el abastecimiento de materiales
<ul style="list-style-type: none"> • Falta de capacidad instalada, para suplir toda la necesidad del mercado. 	<ul style="list-style-type: none"> • Se evita los desperdicios de materiales.

Tabla 30: debilidades y fortalezas.

9. PROPUESTA DE UN MODELO DE PLANEACION ESTRATÉGICA A LAS
EMPRESAS OBJETO ESTUDIO

MODELO DE PLANEACION ESTRATEGICA

INDUSTRIA DE BOLSAS PLASTICAS SA

A partir de lo encontrado en la investigación realizada en el sector de producción de bolsas plásticas, se pretende desarrollar un modelo de planeación estratégica que sirva de referente para aquellas organizaciones que estén dispuestas a alcanzar objetivos de tipo estratégico en su orden, **rentabilidad, supervivencia y crecimiento en el mercado.**

Para lograr estos propósitos se hace necesario que las empresas del sector, diseñen los objetivos de orden oficial para dar institucionalidad a todas las actividades. El modelo de Daft (2005), plantea que la única forma de otorgar legitimidad a las estrategias y operaciones internas y externas del negocio es mediante la identificación de la **misión, la visión, las políticas y los valores** institucionales.

Desde la presente perspectiva, se percibe que la carencia de un plan estratégico tiene un impacto en la competitividad de las empresas, pues los planes estratégicos establecen las rutas más pertinentes para que las empresas alcancen el éxito. Cuando no se conoce cuál es el rumbo y los objetivos que se pretenden lograr, es difícil que se planteen las actividades correctas.

Tomando como referente el modelo de Strickland y Thompson (2004), se plantea la necesidad de dar rumbo a las organizaciones del sector de producción de plásticos en la ciudad de Palmira, a partir de la **formulación de la misión, la visión, las políticas y los valores corporativos**, seguidos de los **objetivos estratégicos de orden financiero y de mercadeo**. Se formularán las **estrategias** necesarias para alcanzar tales fines y por último, se han seleccionado como medios de control los **indicadores pertinentes** a este sector industrial.

A continuación, se mostrará el modelo propuesto de un plan estratégico según lo que para la empresa sea eficiente y por ende competitiva.

<p style="text-align: center;">MISIÓN</p> <p>(Esta incluye los elementos de la misión: razón de ser, como se realizan los procesos internos de la organización, tipos de clientes, área geográfica de operaciones, qué política sirve de referente para las operaciones y</p>	<p>Somos una empresa dedicada a la producción de todo tipo de bolsas plásticas para diversos usos en diversas presentaciones.</p> <p>A partir del Polietileno y polipropileno, como fuente primaria de producción, se diseñan, se modelan y se producen bolsas plásticas de diversos tamaños, colores y formas para suplir las necesidades de los clientes de diversos sectores entre ellos tiendas de barrio, supermercados, almacenes de ropa, graneros, restaurantes, fábricas, hospitales y escuelas, entre otros. Se produce en menor cantidad, bolsas negras de características normales, para el consumo de los hogares, específicamente para acumular los desechos.</p>
--	---

como se motiva el personal).	<p>Industria de bolsas plásticas S.A. (nombre ficticio para el modelo), tiene como centro de operaciones para la producción la ciudad de Palmira y comercializa sus productos, en el mismo municipio y otros cercanos, entre los que se pueden citar: los municipios de Buga, Guacari, Ginebra, El Cerrito y los corregimientos de Santa Elena, Placer, Amaime, La Buitrera.</p> <p>Tenemos como política la producción con calidad, a partir de la selección de las mejores materias primas, en el marco de la economicidad.</p> <p>Brindamos oportunidades laborales a personas con vocación para aprender de manera constante y para producir con eficiencia, a quienes se les reconoce su esfuerzo materialmente bajo los parámetros de la legalidad Colombiana y simbólicamente mediante formas de reconocimiento social.</p>
VISIÓN	<p>Ser reconocido en el departamento del Valle del Cauca por la producción y comercialización de las mejores bolsas plásticas, genéricas e impresas y sus derivados del plástico.</p> <p>Expandiremos nuestras operaciones comerciales al mercado nacional con el objetivo de lograr una</p>

	<p>posición de liderazgo en Colombia y lograr rentabilidad sostenible.</p> <p>Diversificaremos el portafolio de productos para el empaque, e incursionaremos, satisfaciendo las necesidades de sectores industriales diferentes a los actuales.</p> <p>Seremos modelo de gestión administrativa y humana, y procuraremos la manufacturera basada en la protección del medio ambiente.</p> <p>Nuestros productos serán de mejor calidad, hechos de material biodegradable.</p> <p>Practicaremos la responsabilidad social corporativa y la ética, brindando oportunidades y satisfacciones para todos nuestros grupos interesados.</p>
<p>VALORES CORPORATIVOS</p>	<p>Vocación de servicio: todo el trabajo realizado en INDUSTRIAS DE BOLSAS PLASTICAS S.A está siempre enfocado en garantizar la satisfacción oportuna de las necesidades y expectativas del Cliente. La realización prioritaria de nuestra labor está acorde con las características de calidad, cantidad y oportunidad ofrecidas y negociadas con el cliente</p>

	<p>Honestidad: Consideramos trascendental cultivar este valor en todas las áreas de la empresa y especialmente, con nuestros clientes. Pero más aún valoramos que éste sea un atributo de cada una de las personas que trabaja en INDUSTRIAS DE BOLSAS PLASTICAS S.A. Esto se traduce en la transparencia en las relaciones, tanto al interior (fabricación de los productos) como hacia el exterior de la empresa.</p> <p>Cumplimiento: INDUSTRIAS DE BOLSAS PLASTICAS S.A está comprometida, con todos sus grupos interesados, en el marco de la legalidad y de la responsabilidad social. Cumple con los compromisos que adquiere con proveedores, empelados, entidades gubernamentales, clientes y ejecuta prácticas de competencia leal, en el marco de la legalidad comercial y de la ética.</p>
--	--

Tabla 31: Propuesta de un Modelo de Planeación Estratégica a las empresas objeto de estudio.

OBJETIVOS FINANCIEROS Y COMERCIALES INDUSTRIA DE BOLSAS PLÁSTICAS S.A.

Para el presente plan estratégico de industrias plásticas S.A. se tomarán como referente los objetivos estratégicos básicos: rentabilidad, supervivencia y crecimiento, para las áreas de desempeño financiera y comercial. Se especificarán la cantidad y el plazo de tiempo en el que cada uno deberá ser alcanzado y al frente se ha definido las estrategias o medios para alcanzarlos.

Tabla 32. Objetivos financieros y comerciales industria de bolsas plásticas S.A.

AREA DE DESEMPEÑO FINANCIERA		AREA DE DESEMPEÑO COMERCIAL	
OBJETIVOS FINANCIEROS	ESTRATEGIAS FINANCIERAS	OBJETIVOS COMERCIALES	ESTRATEGIAS COMERCIALES
Definir la estructura financiera de la empresa, en un plazo de 06 meses.	<ul style="list-style-type: none"> • Capacitar a los propietarios de las empresas en procesos de registro contable. • Comprometer a los propietarios de las empresas del sector para que lleven registros contables, que permitan la elaboración de estados financieros contables. • Elaboración de estados financieros básicos, por periodos de un mes, acordes con los requerimientos legales. 	Ser líderes en la comercialización de productos de empaque plástico, en la ciudad de Palmira y sus alrededores, en un plazo de tres (03) años.	<ul style="list-style-type: none"> • Comprometer al departamento comercial con el logro de presupuestos de ventas, mediante incentivos salariales. • Aprovechar los nichos en donde no llega la competencia.
	<ul style="list-style-type: none"> • Realizar análisis financieros de orden 	Lograr negociaciones de comercialización fijas con	<ul style="list-style-type: none"> • Otorgamiento de créditos a los

<p>Lograr que la rentabilidad del activo, sea superior al costo de capital de la empresa en un 25% en un plazo de tres (03) años.</p>	<p>vertical y horizontal, cada seis meses, de forma que se pueda identificar la rentabilidad de la organización.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Identificar el costo de capital de la organización. • Diseñar la estructura de costos de la empresa. • Elaborar presupuestos de ventas que permitan que la organización alcance la rentabilidad deseada. • Comprometer mediante capacitaciones, el departamento de producción con la filosofía institucional de producir eficiente y con calidad. 	<p>los supermercados de la ciudad de Palmira, por periodos de un (01) año en lo posible.</p>	<p>supermercados por grandes lotes de producción.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Oferta de precios, más económicos a los supermercados que acepten los convenios de compra de los productos de la empresa.
<p>Invertir el 50% de las utilidades netas durante los próximos tres años (03), cada periodo fiscal, en activos tecnológicos para la producción y gestión administrativa.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Persuadir a los propietarios de la empresa, de la importancia que tiene la inversión en tecnología. • Realizar compra de activos de calidad, para la producción a precios pertinentes. 	<p>Desarrollar ventaja diferencial en los productos de la empresa, en precio y calidad, en un periodo de tres (03) años.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Mediante activos de producción nuevos, reducir los costos variables. • Implementar el mejoramiento continuo de calidad de la producción.

	<ul style="list-style-type: none"> • Compra de computadores y programas de información contable y administrativa, que permitan realizar de forma eficiente el registro de las operaciones comerciales y administrativas de la empresa. 		<ul style="list-style-type: none"> • Crear nuevas líneas de productos que se ajusten a las especificaciones de los clientes actuales y potenciales de la empresa.
--	---	--	--

INDICADORES DE GESTIÓN

Los indicadores de gestión seleccionados para el presente plan, se relacionan con el cumplimiento de los objetivos financieros y comerciales, definidos en la *Tabla. 32, Objetivos financieros y comerciales industria de bolsas plásticas S.A.*

AREA DE DESEMPEÑO FINANCIERA		AREA DE DESEMPEÑO COMERCIAL	
OBJETIVOS FINANCIEROS	INDICADOR	OBJETIVOS COMERCIALES	INDICADOR
Definir la estructura financiera de la empresa, en un plazo de 06	DE ORDEN CUALITATIVO Diseño e implementación del sistema de información contable de la empresa.	Ser líderes en la comercialización de productos de empaque plástico, en la ciudad de Palmira y sus alrededores, en un plazo de tres (03) años.	Ventas, valoradas en dinero de la empresa al final de los tres (03) años / ventas del sector en al final de los tres (03) años.

meses.			
Lograr que la rentabilidad del activo, sea superior al costo de capital de la empresa en un 25% en un plazo de tres (03) años.	Utilidad operativa / activos Utilidad antes del impuesto / activos Utilidad neta / activos	Lograr negociaciones de comercialización fijas con tres (03) supermercados de la ciudad de Palmira, por periodos de un (01) año en lo posible.	Número de convenios establecidos al final del primer año / Número de supermercados de la ciudad.
Invertir el 50% de las utilidades netas durante los próximos tres años (03), cada periodo fiscal, en activos tecnológicos para la producción y gestión administrativa.	Valor invertido en nuevos activos para la producción x 100 / Valor de los activos al principio de año Valor invertido en nuevos activos para procesos administrativos x 100 / Valor de los activos al principio de año	Desarrollar ventaja diferencial en los productos de la empresa, en precio y calidad, en un periodo de tres (03) años.	DE ORDEN CUALITATIVO Número de clientes que perciben las cualidades de calidad y precio diferenciales de productos de la compañía frente a otros de la competencia. (Mediante encuesta).

CONTROL

Se debe hacer un seguimiento del plan ya que en los tiempos que vivimos tan turbulentos y cambiantes, es normal que pasado un tiempo se estén dando otras circunstancias distintas a las contempladas como escenario más probable en el análisis de la situación. Por tanto, habrá que ver si sigue siendo válido el diagnóstico realizado, si hay que modificar los objetivos, si debemos cambiar de estrategia. Por tanto, hay que asegurarse de que las razones que inducían en su momento a aconsejar tal estrategia o cual acción siguen siendo las mismas y si no es así hay que introducir las correcciones necesarias.

A partir de ese seguimiento es necesario que se establezca un control del cumplimiento del plan. Se requiere comparar periódicamente lo realizado con los objetivos, analizar las desviaciones y corregirlos mediante la adopción de nuevas acciones.

Por último es conveniente asegurarse de que en la empresa no existan problemas que afectan negativamente a la implantación de la planeación estratégica como son:

- la falta de apoyo por parte de los directivos
- la inexistencia de planes para la planificación
- la confusión respecto a los términos utilizados en el proceso de planificación
- la utilización de cifras en vez de objetivos y estrategias
- la existencia de demasiados detalles, demasiadas cosas por hacer.

10. CONCLUSIONES

1. La realización de este trabajo permitió unificar los conocimientos teóricos y la practica desarrollándonos a nivel profesional como Contadores Públicos, al acercar los conocimientos adquiridos en la institución educativa a una situación real.
2. Las empresas objeto de estudio, no realizan una planeación estratégica que le permita adaptarse mejor a nuevos obstáculos que surgen en el sector industrial de manufactura y comercialización de bolsas plásticas, nuevas tecnologías y enfrentarse a problemas y desafíos.
3. Las empresas analizadas por medio de las herramientas de estudio no aplican un proceso administrativo adecuado (no tiene un nivel de conocimiento sobre el tema) que le conlleve a enfrentar el riesgo y a generar estrategias para llevar a cabo sus objetivos.
4. El desarrollo de la gestión administrativa exige por parte de quien la dirige estar al tanto de lo que acontece en el entorno, debido a que los cambios permanentes que sufre influyen directa o indirectamente en la práctica administrativa de las organizaciones.
5. En vista del dinamismo que presenta el mercado, se hace necesario a quienes gerencia las empresas (dueños o gerentes), desarrollar un pensamiento estratégico que les permita visualizar el entorno y así direccionar las organizaciones hacia el logro de sus objetivos corporativos
6. Las falencias de las empresas objeto de estudio son muy grandes lo que proporcionan gran dificultad por que no tienen una orientación clara hacia donde quieren llegar, lo que nos permite hacer uso de las herramienta para elaborar un plan estratégico.
7. Implementar y adecuar el modelo de plan estratégico propuesto es una oportunidad de crecer y posicionarse en el mercado. Además la industria de

Plástico tiene un mercado que le permite consolidarse a través de la identificación del mercado objeto.

8. El ambiente globalizado hace que las empresas estén en competencia continuamente para la supervivencia de las mismas, y esto se logra brindando un buen servicio al cliente, creando productos de alta calidad e innovando en los mismos productos para superar las expectativas del cliente.
9. La planeación estratégica es una herramienta fundamental para el logro de los objetivos de corto, mediano y largo plazo, debido a que permite identificar las fortalezas y debilidades para enfrentar oportunidades y amenazas, para de esta forma ser líder en su sector.

11. RECOMENDACIONES

- Proporcionar mecanismos de aprendizaje en el área administrativa y financiera para que los responsables de dirigir las empresas implementen herramientas administrativas y de calidad, y a su vez tomen decisiones acertadas para su buena evolución.
- Implementar el plan estratégico propuesto a partir de los ajustes necesarios de acuerdo a la particularidad de cada empresa, para lo anterior se requiere:
 1. Analizar la situación de cada organización, establecer metas y adecuar las estrategias.
 2. Involucrar a los miembros de la organización para generar sentido de pertenencia y de esta forma asuman el cumplimiento de la misión y visión.
 3. Evaluar periódicamente los resultados esperados, para tomar las medidas correctivas.

12. BIBLIOGRAFIA

ANSOFF Igor. 1986. La Estrategia de la Empresa. España: Editorial Orbis, S.A

BAIDABA. Calila y Dimna, Versión directa del Árabe de Antonio Chalita Sfair. Editorial Panamericana. Santafé de Bogotá. DC. 1995.

BERNAL Cesar Augusto. 2006. Metodología de la Investigación. México: Editorial Pearson.

CARRILLO T. Alfonso. 1996. Estrategias y Técnicas de Investigación cualitativa. México: Editorial Guadalupe.

COLINA, Juan Manuel de la. Estrategias competitivas genéricas de Porter. Perú:Ilustrados.com,2005.p7.<http://site.ebrary.com/lib/ucooperativas/Doc?id=10090821&ppg=7>.Copyright © 2005. Ilustrados.com. Todos los derechos reservados.

Copyright © 2007. Ediciones Díaz de Santos. Todos los derechos reservados. Martínez Pedrós, Daniel. *La elaboración del plan estratégico y su implantación a través del cuadro de mando integral*. España: Ediciones Díaz de Santos, 2007.

DAVID, Fred. La gerencia estratégica. Ed. Legis. Santafé de Bogotá. 1990.

DE LA TORE, Ernesto y NAVARRO Ramiro. 2004. Metodología de investigación. México: Editorial Mc Graw Hill. Ed. cuarta.

EAN (Escuela de Administración de Negocios) Revista N° 52 Septiembre-Diciembre de 2004 “Componentes Organizacionales y Empresa”. Este artículo fue

entregado el 30 de noviembre de 2004 y su publicación aprobada por el Comité Editorial el 01 de diciembre de 2004.

GOMEZ BRAVO Oscar. 1995. Contabilidad de Costos. México: Editorial Mc Graw Hill.

HELLRIEGEL Don, SLOCUM John Administración un enfoque basado en Competencias.

KENNETH R. Andrews. 1985. El Concepto de Estrategia de la Empresa. España: Editorial Orbis, S.A.

KOTLER, Philip y BLOOM, Paul. Mercadeo de servicios profesionales. Ed. Legis. Santafé de Bogotá. 1988.

KOONTZ, Harold y WEIHRICH, Heinz. Administración: Una perspectiva global. Mc Graw Hill. México D.F. 1994.

LOPEZ Elizondo. 2002. Metodología de la Investigación Contable. México: Editorial internacional Thomson Editores. Ed. Tercera.

MENDEZ, Carlos E. 2001. Metodología Diseño y Desarrollo del proceso de investigación. Editorial Mc Graw Hill . Ed. Tercera.

SALLENAVE, Jean-Paul. Gerencia y planeación estratégica, Bogotá: Grupo Editorial Norma, 1993.

SUN TZU. El arte de la guerra. Ed. Kier. Buenos Aires. 1990.

THOMPSON Arthur, STRICKLAND A. J. 2004. Administración Estratégica *textos y casos*. México: Editorial Mc Graw Hill. Decimotercera Edición.

- **PAGINAS WEB**

- ❖ www.dane.gov.co
- ❖ www.mincomercio.gov.co
- ❖ www.eltiempo.com
- ❖ www.monografias.com
- ❖ www.portafolio.com
- ❖ www.google.com

13. ANEXOS

Modelo de la Encuesta

Estudio de procesos de planeación estratégica de las compañías objeto de estudio.

Nombre: _____

Cargo: _____ Edad: _____

Sexo: F ☐ M ☐

➤ De la misión:

1. ¿La compañía tiene definida su misión?

Si ☐

No ☐

Describa brevemente la misión de su compañía

2. ¿Comprende usted la misión establecida en su compañía?

Si ☐

No ☐

3. ¿Existe coherencia entre los objetivos de la organización y misión de la compañía?

Si ☐

No ☐

➤ **De acuerdo a la visión**

4. ¿La compañía tiene definida su visión?

Si ☐

No ☐

Describa brevemente la visión de la compañía:

5. ¿Comprende usted con claridad la visión?

Si ☐

No ☐

6. ¿Cree usted si la visión de la compañía inspira el compromiso del personal con los objetivos de la organización?

Si ☐

No ☐

7. ¿Tiene definido un propósito estratégico la compañía?

Si ☐

No ☐

¿Cuáles es el propósito estratégico de la compañía?

8. ¿la compañía se ha encargado de definir unas políticas gerenciales?

Si ☐

No ☐

¿Cuáles son las más importantes?

9. ¿conoce usted un documento en el que se encuentren las políticas de la organización?

Si ☐

No ☐

10. ¿En que documento se encuentran contempladas las políticas de la organización?

➤ **De la cultura:**

11. De la siguiente lista seleccione los valores en los que creen las personas de la compañía:

- | | |
|--------------------|--------------------------|
| a. Honestidad | <input type="checkbox"/> |
| b. Lealtad | <input type="checkbox"/> |
| c. Compromiso | <input type="checkbox"/> |
| d. Creatividad | <input type="checkbox"/> |
| e. Tolerancia | <input type="checkbox"/> |
| f. Solidaridad | <input type="checkbox"/> |
| g. Confianza | <input type="checkbox"/> |
| h. Responsabilidad | <input type="checkbox"/> |

12. De los siguientes ítems seleccione solo una opción que permita definir a su líder

- | | |
|--|--------------------------|
| a. Orientado a la acción y a los objetivos claros. | <input type="checkbox"/> |
| b. Alta calidad humana. | <input type="checkbox"/> |
| c. Con capacidad de adaptación a todo tipo de situación. | <input type="checkbox"/> |

➤ **De los objetivos operacionales:**

13. ¿Tiene la compañía definido un plan estratégico?

Si ☐

No ☐

¿Que nombre recibe el plan estratégico de la compañía?

14. ¿la compañía ha definido con claridad la rentabilidad que desea alcanzar en los próximos 2 años?

Si ☐

No ☐

14. ¿la compañía ha considerado incrementar su porcentaje de participación en el mercado en el presente año?

Si ☐

No ☐

¿En cuanto?

15. ¿Tiene determinado la empresa un plan de inversiones para los próximos 2 años?

Si ☐

No ☐

16. ¿Cuenta la compañía con un portafolio estructurado de productos nuevos para los próximos 2 años?

Si ☐

No ☐

➤ **De los indicadores de gestión:**

17. ¿la compañía tiene definidos indicadores de gestión que permitan evaluar el desempeño de los procesos estratégicos?

Si ☐

No ☐

18. ¿los indicadores de gestión implementados facilitan el diagnóstico permanente de errores o mal funcionamiento de los procesos estratégicos de la compañía?

Si ☐

No ☐